



# PERILAKU ORGANISASI

DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN



Imam Muslih, M.Pd.J. | Dr. Lina Herlina, S. Hum, M. Pd.  
Niswatin Nurul Hidayati, S.S., M.A. | Dr. Supandi, M.Pd.I.  
Dr. Reina A. Hadikusumo, S.E., M.M., M.Kom.

# **PERILAKU ORGANISASI DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN**

Imam Muslih, M.Pd.I.

Dr. Lina Herlina, S. Hum, M. Pd.

Niswatin Nurul Hidayati, S.S., M.A.

Dr. Supandi, M.Pd.I.

Dr. Reina A. Hadikusumo, S.E., M.M., M.Kom.

Yayasan Pendidikan Hidayatun Nihayah



# **PERILAKU ORGANISASI DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN**

Penulis:

Imam Muslih, M.Pd,I., Dr. Lina Herlina, S. Hum, M. Pd.,  
Niswatin Nurul Hidayati, S.S., M.A., Dr. Supandi, M.Pd.I.,  
Dr. Reina A. Hadikusumo, S.E., M.M., M.Kom.

ISBN:

978-634-96214-8-9

Editor:

Dr. Joko Hadi Purnomo, S.E., M.Si., M.E.

Cover:

Maftuhul Ilma Wiratama

Yayasan Pendidikan Hidayatun Nihayah  
(Penerbit HN Publishing)

Redaksi:

Office I

Jl. Sunan Kudus III No.3, Latsari, Kec. Tuban, Kabupaten Tuban,  
Jawa Timur 62314

Office II

Perumahan Menilo Garden, Tuban, Jawa Timur, 62372

Email: hn.publishing24@gmail.com

Cetakan Pertama: September, 2025

Ukuran:

15.5x23 cm

*Hak pengarang dan penerbit dilindungi Undang-undang No. 28  
Tahun 2014. Dilarang memproduksi Sebagian atau seluruhnya  
dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.*

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas rahmat, taufik, dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku berjudul *Perilaku Organisasi dalam Lembaga Pendidikan*. Buku ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam memperkaya wawasan akademik, khususnya dalam memahami bagaimana perilaku individu dan kelompok memengaruhi dinamika organisasi pendidikan.

Perilaku organisasi menjadi aspek penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan, mengingat keberhasilan sebuah institusi tidak hanya ditentukan oleh strategi dan kebijakan, tetapi juga oleh sikap, motivasi, komunikasi, serta interaksi sosial di dalamnya. Oleh karena itu, buku ini mencoba menguraikan teori-teori utama perilaku organisasi, faktor-faktor yang memengaruhi motivasi dan kinerja, serta relevansinya dengan pengelolaan sekolah maupun perguruan tinggi. Selain itu, pembahasan juga dilengkapi dengan implikasi praktis, sehingga dapat dijadikan referensi baik oleh mahasiswa, pendidik, peneliti, maupun praktisi pendidikan.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna. Oleh sebab itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan untuk penyempurnaan karya ini di masa mendatang. Akhirnya, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan, baik berupa dukungan moral, materi, maupun akademik.

Semoga buku ini dapat memberikan manfaat dan menjadi salah satu rujukan dalam meningkatkan pemahaman serta praktik manajemen pendidikan berbasis perilaku organisasi.

Salam,  
Penulis

## **DAFTAR ISI**

Sampul	i
Sampul Dalam	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
<b>BAB 1 KONSEP DASAR PERILAKU ORGANISASI DALAM KONTEKS PENDIDIKAN</b>	<b>1</b>
A. Definisi dan ruang lingkup perilaku organisasi	1
B. Pentingnya perilaku organisasi dalam manajemen lembaga pendidikan	15
C. Perilaku individu, kelompok, dan organisasi dalam setting pendidikan	20
D. Teori-teori dasar perilaku organisasi yang relevan dengan dunia pendidikan	23
<b>BAB 2 STRUKTUR ORGANISASI DAN DINAMIKA KELEMBAGAAN PENDIDIKAN</b>	<b>29</b>
A. Pengertian struktur organisasi dan jenis-jenisnya	29
B. Hirarki dan pembagian tugas dalam lembaga pendidikan	32
C. Sentralisasi vs desentralisasi dalam manajemen sekolah	35
D. Dampak struktur terhadap efisiensi dan komunikasi organisasi	39
<b>BAB 3 BUDAYA ORGANISASI DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN</b>	<b>44</b>
A. Konsep Budaya Organisasi dan Karakteristiknya	44
B. Nilai, Norma, dan Simbol Dalam Budaya Sekolah	48
C. Proses Pembentukan dan Pelestarian Budaya Organisasi	53
D. Peran Budaya Organisasi Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan	58
<b>BAB 4 KEPEMIMPINAN DAN GAYA MANAJERIAL DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN</b>	<b>61</b>
A. Definisi dan Teori Kepemimpinan Dalam Pendidikan	61

B. Gaya-gaya Kepemimpinan: Otoriter, Demokratis, dan Transformative	66
C. Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Organisasi Pendidikan	72
D. Kepemimpinan Visioner dan Pengaruhnya Terhadap Perilaku Organisasi	75
<b>BAB 5 MOTIVASI KERJA TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN</b>	<b>78</b>
A. Teori-teori motivasi: Maslow, Herzberg, McClelland	78
B. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru dan staf	88
C. Strategi peningkatan motivasi di lingkungan sekolah	90
D. Dampak motivasi terhadap kinerja dan perilaku organisasi	92
<b>BAB 6 KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN</b>	<b>94</b>
A. Pengertian dan jenis komunikasi organisasi	94
B. Komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal	95
C. Hambatan komunikasi dan cara mengatasinya	97
D. Teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen sekolah	99
<b>BAB 7 PERILAKU KELOMPOK DAN DINAMIKA TIM DALAM SEKOLAH</b>	<b>101</b>
A. Konsep kelompok kerja dan tim dalam lembaga Pendidikan	104
B. Tahapan perkembangan kelompok (forming, storming, norming, performing)	106
C. . Peran dan norma dalam kelompok kerja pendidikan	109
D. Strategi membangun kerja sama tim yang efektif	112
<b>BAB 8 KONFLIK DAN RESOLUSI DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN</b>	<b>115</b>
A. Jenis-jenis konflik dalam lingkungan	116

sekolah	
B. Penyebab utama konflik antara individu dan kelompok	119
C. Teknik resolusi konflik: kolaborasi, kompromi, mediasi	121
D. Peran manajemen konflik dalam menciptakan iklim kerja yang sehat	124
<b>BAB 9 PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PERUBAHAN ORGANISASI DALAM PENDIDIKAN</b>	127
A. Model dan Proses Pengambilan Keputusan dalam Pendidikan	127
B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Keputusan	130
C. Perubahan Organisasi: Perencanaan, Implementasi, dan Resistensi	133
D. Manajemen Perubahan dan Kepemimpinan Transformatif	137
<b>BAB 10 ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL DALAM PERILAKU ORGANISASI PENDIDIKAN</b>	141
A. Prinsip-Prinsip Etika dalam Lingkungan Pendidikan	141
B. Etika Profesional Pendidik dan Pengelola Lembaga	143
C. Tanggung Jawab Sosial Sekolah terhadap Masyarakat	145
D. Implementasi Nilai-Nilai Moral dalam Kebijakan Organisasi Pendidikan	147
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	150
<b>PROFIL PENULIS</b>	163

# **BAB 1**

## **KONSEP DASAR PERILAKU ORGANISASI DALAM KONTEKS PENDIDIKAN**

---

### **A. Definisi dan ruang lingkup perilaku organisasi**

Perilaku organisasi merupakan aspek penting dalam mendukung efektivitas institusi pendidikan. Dalam hal ini pembahasa mencakup konsep dasar perilaku organisasi dengan fokus pada aplikasi dalam konteks pendidikan, mencakup aspek individu, kelompok, struktur, budaya organisasi, serta tantangan dan strategi implementasi. Tujuannya adalah untuk memberikan pemahaman yang lebih dalam bagi para pendidik dan pemangku kebijakan dalam membangun organisasi pendidikan yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu.

Organisasi pendidikan seperti sekolah dan universitas merupakan sistem sosial yang kompleks, tempat individu dan kelompok berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam organisasi pendidikan, faktor perilaku manusia memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan institusi. Oleh karena itu, penting bagi pemangku kepentingan pendidikan untuk memahami konsep perilaku organisasi, agar dapat membangun sistem yang mendukung produktivitas dan efisiensi (Robbins & Judge, 2019; Suryosubroto, 2004).

Perilaku organisasi (*organizational behavior*) adalah studi ilmiah mengenai perilaku individu dan kelompok dalam suatu organisasi dan bagaimana hal itu mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan

(Robbins & Judge, 2019). Dalam pendidikan, perilaku organisasi mencakup hubungan antar pendidik, antara guru dan siswa, serta interaksi dengan pimpinan dan staf administratif.

Mulyasa (2009), menjelaskan bahwa manajemen pendidikan yang efektif memerlukan pemahaman terhadap karakteristik dan dinamika perilaku setiap komponen dalam organisasi sekolah. Tujuannya bukan hanya untuk mengatur kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pembelajaran.

#### 1. Konsep Dasar Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan aspek penting dalam mendukung efektivitas institusi pendidikan. Organisasi pendidikan, seperti sekolah dan perguruan tinggi, merupakan entitas sosial yang kompleks. Dalam entitas ini, individu dan kelompok saling berinteraksi dalam upaya mencapai tujuan pendidikan. Untuk itu, pemahaman terhadap perilaku organisasi menjadi sangat krusial agar sistem pendidikan dapat dikelola secara efektif dan efisien (Robbins & Judge, 2019). Perilaku organisasi dalam pendidikan tidak hanya mencakup perilaku guru dan siswa, tetapi juga struktur kelembagaan, dinamika kelompok kerja, budaya organisasi, serta kepemimpinan.

Organisasi pendidikan seperti sekolah dan universitas merupakan sistem sosial yang kompleks, tempat individu dan kelompok berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam organisasi pendidikan, faktor perilaku manusia memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan institusi. Oleh karena itu, penting bagi pemangku kepentingan pendidikan untuk memahami konsep perilaku organisasi, agar dapat membangun sistem yang mendukung produktivitas dan efisiensi (Robbins & Judge, 2019; Suryosubroto, 2004).

Perilaku organisasi (*organizational behavior*) merupakan studi sistematis terhadap tindakan, sikap, dan interaksi individu serta kelompok dalam suatu organisasi. Robbins dan Judge (2019) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai bidang studi yang

menyelidiki dampak individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Dalam konteks pendidikan, fokus dari perilaku organisasi adalah memahami bagaimana guru, kepala sekolah, staf, dan peserta didik berinteraksi, serta bagaimana proses tersebut mempengaruhi efektivitas pembelajaran dan pencapaian visi lembaga.

Menurut Mulyasa (2009), manajemen pendidikan yang efektif memerlukan pemahaman terhadap karakteristik dan dinamika perilaku setiap komponen dalam organisasi sekolah. Tujuannya bukan hanya untuk mengatur kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pembelajaran.

Komponen Perilaku Organisasi dalam Pendidikan

a. Perilaku Individu

Setiap individu membawa latar belakang, nilai, motivasi, dan kepribadian yang unik. Dalam pendidikan, guru sebagai aktor utama memiliki pengaruh besar terhadap atmosfer kelas dan pencapaian siswa. Faktor-faktor seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, persepsi, dan komitmen organisasi memainkan peran penting dalam kinerja individu (Greenberg, 2011).

Faktor seperti motivasi, persepsi, kepribadian, dan sikap sangat memengaruhi kinerja guru dan staf. Misalnya, guru yang memiliki motivasi intrinsik tinggi cenderung lebih proaktif dan inovatif dalam mengajar (Sagala, 2010)

b. Dinamika Kelompok

Tim kerja di sekolah, seperti tim kurikulum atau komite sekolah, berperan besar dalam mengelola program. Dinamika kelompok yang baik, ditandai dengan komunikasi terbuka dan kepemimpinan

partisipatif, meningkatkan produktivitas dan keterlibatan (Sutisna, 2001).

Sekolah merupakan arena kerja tim, baik dalam bentuk tim pengajar, kelompok pengembang kurikulum, maupun dewan guru. Interaksi antaranggota tim sangat menentukan keberhasilan kolaborasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2013), komunikasi efektif, norma kelompok, dan kohesi tim berkontribusi pada efisiensi dan semangat kerja dalam organisasi pendidikan.

c. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang jelas akan memberikan arahan kerja yang efektif. Di Indonesia, banyak sekolah yang masih menganut struktur birokratis, yang kadang menjadi kendala dalam inovasi. Reformasi struktural diperlukan agar lebih responsif terhadap perubahan (Mulyasa, 2011).

Struktur menentukan bagaimana tanggung jawab dan wewenang dialokasikan dalam organisasi. Struktur yang terlalu birokratis bisa menghambat inovasi, sementara struktur yang fleksibel dapat mendorong kreativitas (Daft, 2016). Sekolah yang memiliki struktur jelas dan terbuka terhadap partisipasi biasanya menunjukkan kinerja yang lebih baik.

d. Budaya Organisasi

Budaya organisasi pendidikan mencerminkan nilai, norma, dan kebiasaan yang membentuk cara berpikir dan bertindak seluruh anggota organisasi. Budaya yang positif dapat menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan dan produktif (Schein, 2010). Budaya inovatif,

misalnya, mendorong guru untuk mencoba metode pembelajaran baru yang lebih efektif.

Budaya organisasi pendidikan di Indonesia umumnya dipengaruhi oleh nilai lokal, agama, dan norma sosial. Budaya positif yang menekankan kolaborasi dan penghargaan terhadap prestasi akan meningkatkan loyalitas dan kinerja (Hasibuan, 2017).

Adapun prinsip-prinsip Perilaku Organisasi dalam Pendidikan sebagai berikut:

- a. Motivasi: Teori motivasi seperti kebutuhan dasar (Maslow) dan dua faktor (Herzberg) perlu diterapkan secara kontekstual dalam lingkungan sekolah (Sagala, 2010)
- b. Komunikasi Efektif: Transparansi dalam komunikasi antara pimpinan dan staf memperkuat kepercayaan dan koordinasi.
- c. Kepemimpinan Transformasional: Pemimpin yang visioner dan inspiratif terbukti efektif dalam membawa perubahan positif di lingkungan sekolah (Bass & Riggio, 2006).
- d. Manajemen Konflik: Konflik dalam organisasi pendidikan perlu dikelola agar tidak mengganggu tujuan institusi.
- e. Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan: Keterlibatan guru dan staf dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap lembaga (Sutisna, 2001)

Meski konsep perilaku organisasi menjanjikan, praktik di lapangan menghadapi beberapa tantangan:

- a. Resistensi terhadap perubahan, terutama pada lembaga yang telah lama terbiasa dengan pola birokratis.

- b. Kurangnya pelatihan kepemimpinan, sehingga kepala sekolah sering kesulitan mengelola dinamika tim.
- c. Budaya organisasi yang kurang mendukung kolaborasi atau inovasi.

Untuk mengatasi hal ini, dibutuhkan pendekatan manajemen strategis, pelatihan berkelanjutan, dan evaluasi budaya organisasi secara berkala (Owens & Valesky, 2015). Solusi yang disarankan adalah pelatihan kepemimpinan berkelanjutan, penyusunan struktur organisasi yang lebih adaptif, dan penguatan budaya organisasi yang kolaboratif (Mulyasa, 2009).

Perilaku organisasi merupakan kerangka kerja penting dalam memahami dan meningkatkan efektivitas organisasi pendidikan. Dengan memahami dinamika individu, kelompok, struktur, dan budaya organisasi, institusi pendidikan dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan profesional dan pencapaian akademik. Keberhasilan implementasi perilaku organisasi membutuhkan dukungan kepemimpinan yang kuat, komunikasi yang terbuka, serta komitmen terhadap perubahan yang berkelanjutan.

## 2. Ruang lingkup

Perilaku organisasi memiliki tiga ruang lingkup utama, yaitu perilaku individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan. Ketiganya saling berinteraksi dan saling memengaruhi dalam satu sistem organisasi.

### a. Tingkat individu

Perilaku organisasi (*organizational behavior*) mempelajari bagaimana individu, kelompok, dan struktur memengaruhi perilaku dalam organisasi. Pada level paling dasar, fokusnya tertuju pada individu sebagai aktor utama yang membawa nilai,

sikap, motivasi, dan kepribadian ke dalam sistem organisasi (Robbins & Judge, 2015). Dalam konteks pendidikan, perilaku individu berdampak besar terhadap dinamika pengelolaan sekolah dan kualitas pembelajaran. Oleh karena itu, penting untuk memahami elemen-elemen utama dari perilaku individu dalam lembaga pendidikan.

Pada level ini, perilaku organisasi mempelajari karakteristik individu yang memengaruhi kinerja dan interaksi dalam organisasi. Elemen yang dikaji meliputi: Motivasi kerja, Persepsi terhadap lingkungan kerja, Sikap dan kepribadian, Nilai-nilai personal dan professional.

Dalam konteks sekolah, guru yang memiliki motivasi intrinsik dan sikap positif terhadap perubahan akan lebih terbuka terhadap penerapan metode pembelajaran inovatif (Suryosubroto, 2004).

#### 1) Motivasi Kerja

Motivasi merujuk pada kekuatan internal atau eksternal yang mendorong seseorang untuk bertindak dan bekerja secara efektif. Menurut Mangkunegara (2017), motivasi kerja guru berperan penting dalam menciptakan proses pembelajaran yang bermakna.

Contoh: Guru yang memiliki motivasi intrinsik karena merasa pekerjaannya adalah panggilan jiwa akan lebih konsisten dalam merancang pembelajaran aktif, meskipun tidak selalu mendapat insentif material. Sebaliknya, guru yang dimotivasi oleh bonus tahunan atau penghargaan akan lebih giat ketika penghargaan tersebut tersedia.

#### 2) Persepsi terhadap Lingkungan Kerja

Persepsi adalah interpretasi individu terhadap rangsangan dari lingkungan. Lingkungan kerja yang sama bisa ditanggapi berbeda oleh individu yang berlatar belakang dan pengalaman berbeda (Siagian, 2015).

Contoh: Ketika kepala sekolah memberikan kritik, satu guru bisa melihatnya sebagai masukan membangun, sedangkan guru lain merasa tersinggung atau tidak dihargai. Perbedaan ini muncul karena persepsi masing-masing terhadap komunikasi dan otoritas.

3) Sikap dan Kepribadian

Sikap mencerminkan perasaan dan predisposisi individu terhadap suatu objek atau peristiwa, sedangkan kepribadian adalah pola perilaku dan emosi yang stabil dalam diri seseorang (Wibowo, 2016).

Contoh: Guru yang memiliki sikap positif terhadap perubahan teknologi pendidikan akan lebih cepat mengadopsi e-learning dibandingkan dengan guru yang merasa tidak percaya diri. Kepribadian terbuka (*openness*) berkorelasi dengan kesiapan untuk mencoba hal-hal baru, yang sangat dibutuhkan dalam konteks pendidikan abad ke-21.

4) Nilai-Nilai Personal dan Profesional

Nilai adalah keyakinan dasar yang membimbing tindakan seseorang. Dalam lembaga pendidikan, nilai personal dan profesional berpengaruh pada pengambilan keputusan moral dan etika kerja.

Contoh: Seorang guru yang menjunjung tinggi kejujuran akan menolak bantuan orang tua murid dalam bentuk apapun jika itu melanggar prinsip objektivitas penilaian, meskipun menghadapi tekanan sosial. Ini mencerminkan harmoni antara nilai personal dan profesional dalam praktik pendidikan.

Implikasi pemahaman perilaku individu dalam Lembaga Pendidikan:

- 1) Membantu kepala sekolah dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan guru.
- 2) Menjadi dasar evaluasi kompetensi dan potensi.

- 3) Mendorong pembentukan budaya kerja yang produktif, etis, dan kolaboratif.

Strategi manajemen perilaku individu mencakup pelatihan, bimbingan personal, penguatan motivasi kerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang suportif.

Level individu merupakan titik awal dalam memahami perilaku organisasi. Dengan memahami motivasi, persepsi, sikap, kepribadian, dan nilai yang dibawa oleh setiap individu ke dalam organisasi, pengelola lembaga pendidikan dapat mengelola SDM secara lebih efektif. Pemahaman ini sangat krusial untuk membentuk budaya kerja yang positif, produktif, dan adaptif terhadap perubahan zaman.

b. **Tingkat Kelompok**

Perilaku organisasi tidak hanya terjadi pada level individu, tetapi juga pada tingkat kelompok (*group behavior*) yang merupakan fondasi dari dinamika organisasi. Di sekolah atau lembaga pendidikan lainnya, guru, staf, dan manajemen tidak bekerja secara terpisah, melainkan dalam bentuk tim, unit kerja, atau komunitas belajar. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin pendidikan memahami bagaimana kelompok terbentuk, berinteraksi, serta bagaimana dinamika kelompok memengaruhi efektivitas organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2015), kelompok adalah dua atau lebih individu yang berinteraksi dan saling bergantung untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam pendidikan, kelompok sering kali terbentuk dalam bentuk tim guru mata pelajaran, tim kurikulum, tim kesiswaan, atau tim manajemen sekolah.

Siagian (2015) menambahkan bahwa dinamika kelompok meliputi struktur kelompok, peran, norma, kohesi, konflik, serta proses komunikasi dan pengambilan keputusan dalam kelompok.

1) Elemen Kunci Perilaku Kelompok

a) *Struktur Kelompok*

*Struktur kelompok menggambarkan peran dan posisi anggota kelompok. Ada ketua, sekretaris, anggota aktif, hingga pengamat. Struktur ini penting untuk menghindari konflik peran.*

*Contoh: Dalam tim pengembang kurikulum di madrasah, seorang guru ditunjuk sebagai koordinator pengembangan silabus. Jika tidak dijelaskan secara struktural, bisa terjadi tumpang tindih antara peran koordinator dan anggota yang lain, yang memicu kebingungan atau konflik.*

b) *Peran dan Harapan Sosial*

*Setiap anggota kelompok memiliki peran tertentu, dan peran ini disertai dengan harapan sosial dari anggota lain.*

*Contoh: Guru senior dalam tim seringkali diharapkan menjadi mentor informal bagi guru-guru baru. Jika peran ini diabaikan atau tidak dilaksanakan, bisa terjadi kesenjangan relasi antar anggota tim.*

c) *Norma Kelompok*

*Norma adalah aturan tidak tertulis yang membimbing perilaku anggota kelompok. Norma bisa memperkuat komitmen, tapi juga bisa menjadi penghalang jika tidak sesuai dengan nilai organisasi.*

*Contoh: Di beberapa sekolah, ada norma tidak tertulis bahwa guru tidak saling mengkritik di depan kepala sekolah. Norma ini bisa menjaga keharmonisan, tapi juga menghambat transparansi jika tidak dibarengi dengan sesi evaluasi yang objektif.*

d) *Kohesi Kelompok*

*Kohesi adalah tingkat keterikatan dan solidaritas antar anggota kelompok. Kelompok yang kohesif memiliki loyalitas dan solidaritas tinggi, tetapi juga harus diimbangi dengan keterbukaan terhadap evaluasi.*

*Contoh: Tim OSIS yang solid akan lebih mudah menjalankan program-program kesiswaan, seperti pentas seni atau peringatan hari besar, karena saling percaya dan mendukung.*

*e) Konflik Kelompok*

*Konflik dalam kelompok tidak selalu negatif. Konflik konstruktif dapat mendorong inovasi dan perbaikan. Namun, konflik yang tidak dikelola bisa menimbulkan ketegangan dan perpecahan.*

*f) Contoh:*

*Perbedaan pendapat dalam rapat evaluasi pembelajaran antara guru matematika dan IPA bisa memunculkan ide interdisipliner yang inovatif jika difasilitasi dengan baik oleh kepala sekolah.*

2) Manfaat Pemahaman Perilaku Kelompok dalam Manajemen Pendidikan

Pemahaman tentang dinamika kelompok membawa sejumlah manfaat:

- a) Efisiensi kerja: tugas lebih mudah diselesaikan melalui pembagian kerja yang terstruktur dalam tim.
- b) Peningkatan kolaborasi: memunculkan sikap saling membantu dan berbagi sumber daya antar anggota.
- c) Pengembangan profesional: guru belajar dari satu sama lain melalui diskusi kelompok atau komunitas praktik.
- d) Meningkatkan semangat kerja: adanya solidaritas memperkuat motivasi dan loyalitas terhadap lembaga.

3) Strategi Meningkatkan Efektivitas Kelompok di Sekolah

Beberapa strategi yang bisa diterapkan oleh pimpinan sekolah untuk meningkatkan perilaku kelompok yang sehat:

- a) Mengadakan pelatihan kerja tim dan komunikasi efektif secara berkala.
- b) Menyusun struktur organisasi internal yang jelas dalam setiap kelompok kerja.
- c) Memberi ruang untuk evaluasi kelompok secara terbuka dan partisipatif.
- d) Memberikan penghargaan atas keberhasilan kelompok, bukan hanya individu.

Perilaku kelompok merupakan elemen penting dalam keberhasilan organisasi pendidikan. Dinamika kelompok yang sehat akan mendukung pencapaian tujuan organisasi, memperkuat solidaritas, dan meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, pemimpin pendidikan perlu memahami dan mengelola perilaku kelompok secara cermat melalui komunikasi, struktur, dan budaya kerja yang positif.

c. Tingkat Organisasi

Perilaku organisasi pada tingkat organisasi merupakan kajian yang melihat struktur, budaya, sistem, dan proses organisasi secara keseluruhan yang memengaruhi perilaku individu dan kelompok di dalamnya. Dalam konteks lembaga pendidikan, seperti sekolah atau madrasah, perilaku organisasi pada tingkat makro ini menjadi fondasi dari cara kerja lembaga, arah kebijakan, dan kualitas manajerial. Kajian ini membantu memahami bagaimana organisasi pendidikan membentuk perilaku kolektif, mengelola perubahan, serta menjaga efisiensi dan integritas lembaga.

- 1) Elemen Perilaku Organisasi Tingkat Organisasi
  - a) Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan kerangka formal yang menunjukkan pembagian kerja, alur komunikasi, dan hierarki dalam lembaga. Struktur memengaruhi kejelasan peran dan efisiensi alur kerja.  
Contoh: Sekolah dengan struktur organisasi yang jelas antara kepala sekolah, wakil bidang kurikulum, kesiswaan, dan guru akan lebih efektif dalam pembagian tugas. Jika struktur tidak jelas, misalnya satu guru merangkap banyak peran tanpa koordinasi, bisa timbul konflik atau ketidakefisienan (Hasibuan, 2017).
  - b) Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang dianut bersama oleh warga organisasi. Budaya yang kuat memperkuat identitas lembaga dan menjadi pedoman perilaku.  
Contoh: Sekolah yang membudayakan nilai gotong royong akan mendorong guru untuk saling bantu menyusun perangkat pembelajaran, berbagi praktik baik, dan membantu rekan yang kesulitan. Budaya ini memperkuat kolaborasi internal (Wibowo, 2016).
  - c) Sistem dan Proses Organisasi

Sistem organisasi mencakup kebijakan, prosedur, dan sistem kerja yang digunakan dalam mengelola sumber daya manusia, keuangan, dan operasional. Proses yang baik mendukung keteraturan dan konsistensi.  
Contoh: Sistem penilaian kinerja guru berbasis sasaran kinerja pegawai (SKP) memberikan kejelasan tujuan kerja dan menjadi alat evaluasi. Jika prosesnya

transparan dan adil, maka motivasi kerja meningkat (Supardi, 2013).

d) Gaya Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan

Gaya kepemimpinan sangat memengaruhi perilaku organisasi secara makro. Kepala sekolah sebagai pemimpin formal menentukan arah organisasi melalui visi, nilai, dan kebijakan.

Contoh: Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi guru untuk inovatif dan bekerja melampaui ekspektasi. Sebaliknya, kepemimpinan otoriter bisa menghambat partisipasi dan kreativitas (Siagian, 2015).

e) Dinamika Perubahan Organisasi

Organisasi pendidikan adalah entitas yang terus berkembang. Perubahan kurikulum, teknologi pembelajaran, dan kebijakan pemerintah menuntut kemampuan adaptasi organisasi.

Contoh: Perubahan dari pembelajaran tatap muka ke daring saat pandemi COVID-19 menunjukkan pentingnya fleksibilitas dan kecepatan organisasi dalam merespons situasi. Sekolah yang mampu beradaptasi dengan cepat umumnya memiliki struktur koordinasi dan budaya organisasi yang adaptif (Mulyasa, 2015).

2) Manfaat Memahami Perilaku Organisasi pada Tingkat Organisasi

a) Meningkatkan Efisiensi Operasional: Organisasi dengan struktur dan proses yang jelas mampu bekerja secara sistematis dan hemat sumber daya.

b) Memperkuat Budaya Positif: Pemahaman budaya organisasi membantu menjaga nilai dan etika kerja.

- c) Mendukung Inovasi dan Perubahan: Organisasi yang memahami dinamika internalnya dapat lebih cepat berinovasi dan merespons perubahan.
- d) Membentuk Iklim Organisasi yang Sehat: Menjaga kepercayaan, transparansi, dan keadilan dalam organisasi.
- e) Meningkatkan Reputasi dan Daya Saing Sekolah: Organisasi yang baik menciptakan layanan pendidikan berkualitas, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan masyarakat.

Pengelolaan lembaga pendidikan harus mempertimbangkan aspek perilaku organisasi secara holistik. Pengelola sekolah perlu:

- a) Membangun struktur organisasi yang fleksibel namun terkontrol.
- b) Menerapkan sistem komunikasi dua arah.
- c) Menumbuhkan budaya organisasi yang adaptif dan inklusif.
- d) Memberi ruang untuk inovasi dan pengambilan keputusan kolektif.
- e) Melakukan evaluasi organisasi secara berkala.

Perilaku organisasi pada tingkat organisasi adalah pondasi yang menopang kinerja individu dan kelompok dalam lembaga pendidikan. Struktur, budaya, sistem, dan gaya kepemimpinan yang dikelola dengan baik akan membentuk organisasi yang sehat, adaptif, dan berkelanjutan. Pemimpin pendidikan dituntut untuk mampu mengelola elemen-elemen ini demi menciptakan lembaga yang mampu melayani peserta didik secara optimal dan profesional.

## **B. Pentingnya perilaku organisasi dalam manajemen lembaga pendidikan**

Perilaku organisasi menjadi aspek penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan karena menyangkut bagaimana individu dan kelompok berinteraksi,

berkomunikasi, serta menjalankan peran mereka dalam mencapai tujuan institusi.

Manajemen lembaga pendidikan pada dasarnya bukan hanya menyangkut aspek administratif atau teknis, tetapi juga sangat berkaitan dengan pengelolaan manusia dalam organisasi. Lembaga pendidikan seperti sekolah, madrasah, atau perguruan tinggi merupakan organisasi sosial tempat individu dan kelompok berinteraksi dalam lingkungan yang diatur oleh nilai, norma, dan struktur formal. Dalam konteks inilah, perilaku organisasi (*organizational behavior*) menjadi suatu kajian penting untuk memahami dan mengelola interaksi yang kompleks tersebut.

Menurut Robbins dan Judge (2019), perilaku organisasi mencakup studi tentang bagaimana individu dan kelompok bertindak dalam organisasi dan bagaimana perilaku itu memengaruhi kinerja organisasi. Dalam dunia pendidikan, pemahaman terhadap perilaku organisasi menjadi penting untuk mendukung terciptanya suasana belajar yang kondusif, meningkatkan produktivitas tenaga pendidik, serta mendorong inovasi dan perubahan yang berkelanjutan. Di Indonesia, pendekatan manajerial yang memperhatikan perilaku organisasi telah terbukti meningkatkan efektivitas sekolah (Mulyasa, 2011).

#### 1. Konsep Perilaku Organisasi dalam Lembaga Pendidikan

Perilaku organisasi merupakan gabungan dari ilmu psikologi, sosiologi, dan manajemen yang diterapkan dalam konteks organisasi. Dalam lembaga pendidikan, perilaku organisasi menyangkut segala bentuk tindakan dan reaksi individu dan kelompok yang bekerja di dalamnya, mulai dari kepala sekolah, guru, staf administrasi, hingga peserta didik.

Sagala (2010) menyatakan bahwa organisasi pendidikan yang sehat adalah organisasi yang mampu mengelola perilaku sumber daya manusianya melalui struktur dan sistem kerja yang mendukung. Oleh karena itu, memahami dan mengelola perilaku organisasi menjadi bagian integral dari manajemen pendidikan yang efektif.

2. Urgensi Perilaku Organisasi dalam Manajemen Pendidikan

a. Membangun Budaya Sekolah yang Positif

Budaya organisasi adalah pola nilai, kepercayaan, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Dalam lembaga pendidikan, budaya sekolah yang positif mampu mendorong terciptanya lingkungan belajar yang mendukung. Menurut Schein (2010), budaya organisasi berperan sebagai sistem kendali informal yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Ketika kepala sekolah dan guru menunjukkan komitmen, kerja sama, dan kejujuran, maka nilai-nilai tersebut akan menjadi bagian dari budaya kerja. Budaya yang kuat juga mampu menjadi faktor protektif dalam menghadapi tantangan eksternal, seperti perubahan kurikulum atau kebijakan pemerintah.

b. Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Kerja

Motivasi dan kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam keberhasilan manajemen pendidikan. Hasibuan (2017) menyatakan bahwa perilaku organisasi yang diarahkan secara positif dapat meningkatkan kinerja pegawai dan loyalitas terhadap lembaga. Dalam hal ini, pemimpin pendidikan perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhi motivasi individu seperti kebutuhan dasar, pengakuan, dan kesempatan berkembang. Lembaga yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat akan membuat guru dan staf merasa dihargai, didukung, dan diberdayakan. Hal ini terbukti berdampak positif pada kualitas pengajaran dan hasil belajar siswa (Mulyasa, 2009).

c. Pengelolaan Konflik secara Produktif

Konflik adalah sesuatu yang tak terhindarkan dalam setiap organisasi, termasuk lembaga pendidikan. Namun, konflik yang dikelola dengan baik dapat menjadi sumber pembelajaran dan inovasi. Sutisna (2001) menyatakan bahwa konflik

dapat berfungsi sebagai pemicu perubahan dan perbaikan jika diselesaikan secara konstruktif. Manajemen konflik yang efektif mensyaratkan adanya komunikasi terbuka, empati, dan keberanian mengambil keputusan. Kepala sekolah atau pimpinan institusi pendidikan harus memiliki keterampilan interpersonal untuk menjadi penengah dan fasilitator dalam menyelesaikan konflik di antara guru, siswa, maupun staf administrasi.

- d. Mengembangkan Kepemimpinan Transformasional  
Salah satu pilar penting dalam perilaku organisasi adalah kepemimpinan. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan transformasional terbukti menjadi gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam mendorong perubahan dan inovasi.

Menurut Bass dan Riggio (2006), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan visi, serta mendukung pertumbuhan dan perkembangan bawahannya. Di lingkungan sekolah, kepala sekolah yang visioner akan menciptakan semangat kolaborasi, memberi ruang untuk inovasi pembelajaran, dan mendorong pencapaian bersama.

- e. Mendorong Kolaborasi dan Kerja Tim

Kolaborasi antarindividu dan tim merupakan elemen penting dalam organisasi pendidikan. Ketika guru dan staf bekerja dalam tim yang saling mendukung, mereka lebih mampu merancang kurikulum yang terpadu, menyelesaikan masalah secara kolektif, dan mengevaluasi hasil secara objektif.

Suryosubroto (2004) menjelaskan bahwa manajemen pendidikan berbasis kerja tim menghasilkan suasana kerja yang lebih demokratis dan partisipatif. Tim pengembang sekolah yang solid akan memudahkan dalam pencapaian visi dan misi lembaga secara berkelanjutan.

### 3. Perilaku Organisasi dan Perubahan Pendidikan

Lembaga pendidikan menghadapi tantangan zaman yang menuntut perubahan terus-menerus, baik dari sisi teknologi, kurikulum, maupun ekspektasi masyarakat. Perubahan tersebut tidak akan berhasil jika organisasi tidak memiliki kesiapan mental dan budaya yang adaptif.

Mulyasa (2011) menekankan bahwa perubahan hanya bisa terjadi jika manajemen mampu mengelola perilaku organisasi secara tepat. Guru harus dibekali kemampuan adaptasi, sementara manajer pendidikan harus mampu menginspirasi perubahan melalui pendekatan yang partisipatif dan humanistik.

Beberapa sekolah di Indonesia telah berhasil menerapkan prinsip-prinsip perilaku organisasi dalam manajemennya. Misalnya, sekolah-sekolah penggerak yang dibina oleh Kemendikbudristek banyak menekankan pentingnya budaya reflektif, kolaborasi guru, dan kepemimpinan instruksional sebagai bagian dari perilaku organisasi positif.

Dalam studi oleh Arifin (2022) di beberapa sekolah di Jawa Timur, ditemukan bahwa penerapan budaya organisasi berbasis nilai kejujuran, tanggung jawab, dan kolaborasi berdampak langsung pada peningkatan hasil belajar dan iklim kerja yang sehat.

Perilaku organisasi memainkan peran yang sangat penting dalam manajemen lembaga pendidikan. Dengan memahami bagaimana individu dan kelompok berperilaku, pemimpin pendidikan dapat membangun budaya kerja yang sehat, meningkatkan motivasi kerja, menyelesaikan konflik, serta mendorong perubahan dan inovasi. Dalam konteks Indonesia, banyak literatur dan pengalaman praktis yang mendukung bahwa perhatian terhadap perilaku organisasi membawa dampak positif terhadap efektivitas lembaga pendidikan. Oleh karena itu, manajemen lembaga pendidikan harus menjadikan perilaku organisasi sebagai fokus utama dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia.

### **C. Perilaku individu, kelompok, dan organisasi dalam setting pendidikan**

Perilaku dalam organisasi pendidikan dapat dianalisis melalui tiga tingkatan utama: individu, kelompok, dan organisasi. Pemahaman terhadap ketiganya sangat penting untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang produktif, sehat, dan inovatif.

Organisasi pendidikan merupakan sistem sosial yang kompleks. Dalam sistem ini, perilaku manusia memainkan peran sentral dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan proses pendidikan. Kajian tentang perilaku organisasi dalam dunia pendidikan bertujuan memahami bagaimana individu, kelompok, dan struktur organisasi memengaruhi kinerja, budaya kerja, dan hasil pendidikan.

Menurut Robbins dan Judge (2019), perilaku organisasi adalah studi tentang tindakan manusia dalam konteks organisasi. Di lingkungan sekolah atau kampus, tindakan ini muncul melalui interaksi antar-guru, antar-siswa, antar-staf, serta hubungan antara pemimpin dengan anggota organisasi. Mulyasa (2009) menambahkan bahwa perilaku organisasi yang dikelola secara efektif mampu meningkatkan mutu pendidikan melalui penciptaan budaya kerja yang sinergis.

#### **1. Perilaku Individu dalam Lembaga Pendidikan**

Perilaku individu adalah reaksi atau respons personal terhadap situasi kerja berdasarkan kepribadian, persepsi, nilai, dan motivasi. Dalam setting pendidikan, perilaku individu guru, kepala sekolah, dosen, siswa, dan tenaga kependidikan sangat berpengaruh terhadap proses belajar-mengajar.

##### **a. Kepribadian dan Sikap**

Sikap guru terhadap pembelajaran, siswa, dan inovasi teknologi sangat memengaruhi kualitas pembelajaran. Guru dengan kepribadian terbuka (open to experience) lebih cenderung menerima metode baru dan terbuka terhadap kolaborasi.

Suryosubroto (2004) menyatakan bahwa guru yang memiliki sikap positif terhadap profesi akan lebih berkomitmen dalam merancang pembelajaran berkualitas.

b. Motivasi Kerja

Motivasi sangat menentukan perilaku kerja guru dan staf. Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi di antaranya adalah pengakuan, jenjang karier, gaji, dan suasana kerja.

Hasibuan (2017) menegaskan bahwa pemberian insentif dan dukungan psikologis sangat penting dalam menjaga semangat kerja pendidik.

c. Persepsi

Persepsi individu terhadap kebijakan sekolah, rekan kerja, dan pemimpin akan memengaruhi loyalitas dan keterlibatan. Persepsi yang adil dan positif memperkuat kohesi dan kepercayaan.

2. Perilaku Kelompok dalam Lembaga Pendidikan

Kelompok adalah sekumpulan individu yang berinteraksi secara langsung untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam setting pendidikan, kelompok muncul dalam berbagai bentuk: tim guru mata pelajaran, kelompok kerja, tim manajemen, dan forum siswa.

a. Kerja Tim

Kerja tim dalam pendidikan sangat penting dalam penyusunan kurikulum, evaluasi pembelajaran, dan kegiatan ekstrakurikuler. Tim yang efektif memiliki komunikasi yang baik, tujuan yang jelas, dan saling percaya.

Sagala (2010) menjelaskan bahwa sinergi dalam kelompok kerja sekolah akan meningkatkan produktivitas dan memperkuat budaya kolaboratif.

b. Kepemimpinan dalam Kelompok

Pemimpin informal seperti guru senior atau ketua tim sangat memengaruhi dinamika kelompok. Kepemimpinan yang partisipatif memotivasi anggota dan mendorong inovasi.

c. Konflik dan Resolusi

Konflik dalam kelompok bisa bersifat konstruktif atau destruktif. Konflik yang dikelola dengan baik bisa memperkuat pemahaman dan menghasilkan solusi kreatif.

Sutisna (2001) menyebutkan bahwa konflik antar staf atau guru sering kali bersumber dari

perbedaan nilai atau tujuan kerja, yang dapat diselesaikan dengan komunikasi terbuka dan kepemimpinan yang bijak.

3. Perilaku Organisasi dalam Pendidikan

Tingkat organisasi merujuk pada struktur, budaya, dan sistem dalam suatu lembaga pendidikan yang membentuk pola interaksi kerja.

a. Struktur Organisasi

Struktur yang terlalu birokratis bisa menghambat inovasi. Sebaliknya, struktur yang lentur dan responsif dapat mempermudah pengambilan keputusan serta mempercepat implementasi kebijakan.

Mulyasa (2011) menyarankan bahwa struktur sekolah sebaiknya didesain untuk mendukung partisipasi guru dan siswa dalam pengambilan keputusan.

b. Budaya sekolah

Budaya organisasi yang kuat mencerminkan nilai-nilai positif seperti integritas, kerja keras, kolaborasi, dan komitmen terhadap mutu. Budaya tersebut tercermin dalam kebiasaan, simbol, dan praktik kerja sehari-hari.

Menurut Schein (2010), budaya organisasi adalah perangkat nilai yang memengaruhi cara kerja individu dan kelompok secara mendalam.

c. Perubahan organisasi

Sekolah dan kampus sebagai organisasi harus terus beradaptasi dengan perubahan kurikulum, perkembangan teknologi, dan kebutuhan masyarakat. Perubahan organisasi akan berhasil bila semua anggota siap dan berpartisipasi aktif.

Arifin (2022) mencatat bahwa sekolah-sekolah penggerak di Indonesia menunjukkan kemampuan adaptif yang baik berkat kepemimpinan transformatif dan budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan.

Pemahaman terhadap ketiga tingkatan perilaku organisasi memberikan banyak manfaat bagi manajemen lembaga pendidikan, antara lain:

- a. Meningkatkan mutu SDM: Manajer pendidikan dapat memberikan pelatihan berbasis kebutuhan individual dan kelompok.
  - b. Menciptakan budaya kolaboratif: Dengan memahami dinamika kelompok, pemimpin dapat merancang kerja tim yang efektif.
  - c. Mengelola perubahan dan konflik: Organisasi yang memahami perilaku manusianya akan lebih siap menghadapi tantangan dan konflik internal.
  - d. Mendorong inovasi: Organisasi yang sehat secara perilaku lebih terbuka terhadap gagasan baru dan pengembangan profesional.
4. Kesimpulan

Perilaku individu, kelompok, dan organisasi adalah tiga pilar utama yang saling terkait dalam sistem pendidikan. Individu yang termotivasi, kelompok kerja yang solid, dan struktur organisasi yang mendukung adalah kombinasi penting dalam mewujudkan lembaga pendidikan yang unggul. Manajemen pendidikan harus memahami ketiga aspek ini secara menyeluruh agar mampu menciptakan iklim belajar yang efektif, sehat, dan adaptif terhadap perubahan zaman.

#### **D. Teori-teori dasar perilaku organisasi yang relevan dengan dunia pendidikan**

Perilaku organisasi merupakan disiplin ilmu yang mempelajari interaksi manusia dalam suatu organisasi, yang mencakup perilaku individu, kelompok, dan sistem organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks pendidikan, pemahaman terhadap teori-teori perilaku organisasi menjadi sangat penting karena institusi pendidikan merupakan organisasi sosial yang kompleks, di mana keberhasilan institusi sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan dan dinamika internal antar individu dan kelompok.

Teori perilaku organisasi membantu kepala sekolah, guru, pengawas, dan pengelola pendidikan dalam memahami bagaimana mengelola tenaga pendidik, membangun budaya sekolah, mengelola konflik, serta

menciptakan organisasi pendidikan yang adaptif dan produktif.

1. Teori X dan Teori Y (Douglas McGregor)

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan tentang sifat manusia dalam bekerja:

- a. Teori X: Mengasumsikan bahwa manusia pada dasarnya malas, tidak suka bekerja, dan perlu diawasi serta dikendalikan secara ketat.
- b. Teori Y: Mengasumsikan bahwa manusia senang bekerja, bertanggung jawab, dan dapat mengarahkan dirinya sendiri jika diberi kesempatan.

Dalam konteks pendidikan, Teori Y lebih relevan karena lembaga pendidikan memerlukan iklim kerja yang memberi kepercayaan, partisipasi, dan otonomi kepada guru dan staf.

Mulyasa (2011) menyatakan bahwa penerapan pendekatan manajemen partisipatif berbasis Teori Y di sekolah terbukti meningkatkan loyalitas dan kinerja guru secara signifikan.

2. Teori Hierarki Kebutuhan (Abraham Maslow)

Maslow mengklasifikasikan kebutuhan manusia ke dalam lima tingkatan, yaitu:

- a. Kebutuhan Fisiologis (Physiological Needs)  
Kebutuhan ini adalah kebutuhan paling dasar untuk mempertahankan hidup, seperti makanan, air, udara, tidur, dan istirahat.  
Contoh dalam pendidikan: Siswa yang lapar atau mengantuk sulit berkonsentrasi dalam belajar. Sekolah yang menyediakan kantin sehat, waktu istirahat cukup, dan sanitasi yang baik membantu memenuhi kebutuhan fisiologis siswa dan guru.
- b. Kebutuhan Keamanan (Safety Needs)  
Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi, manusia akan mencari rasa aman dan perlindungan dari bahaya fisik maupun psikologis. Ini termasuk keamanan lingkungan, stabilitas kerja, perlindungan kesehatan, dan kejelasan aturan.  
Contoh dalam pendidikan: Lingkungan sekolah yang bebas dari perundungan (bullying),

kekerasan, dan intimidasi. Sistem keamanan sekolah, pengawasan guru, serta SOP bencana atau evakuasi memberikan rasa aman bagi warga sekolah. Guru merasa aman bila ada kejelasan status kepegawaian dan tunjangan.

- c. **Kebutuhan Sosial (Love and Belongingness Needs)**  
Manusia memiliki kebutuhan akan hubungan sosial, cinta, dan rasa memiliki. Dalam pendidikan, hal ini mencakup persahabatan, hubungan dengan guru dan teman, serta peran dalam kelompok.  
Contoh dalam pendidikan: Kegiatan kelompok, kerja sama dalam proyek, dan pembelajaran kooperatif. Guru yang menunjukkan empati dan siswa yang merasa diterima di kelas cenderung lebih termotivasi belajar. Hubungan rekan sejawat yang positif memperkuat motivasi dan loyalitas guru.
- d. **Kebutuhan Penghargaan (Esteem Needs)**  
Kebutuhan ini berkaitan dengan harga diri dan pengakuan dari orang lain. Maslow membagi menjadi dua jenis: penghargaan dari diri sendiri (rasa percaya diri) dan dari luar (penghargaan sosial).  
Contoh dalam pendidikan: Pemberian apresiasi terhadap prestasi siswa (baik akademik maupun non-akademik) meningkatkan kepercayaan diri. Guru yang diakui kontribusinya, misalnya lewat penghargaan guru teladan atau evaluasi kinerja yang positif, cenderung lebih produktif.
- e. **Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self-Actualization Needs)**  
Ini adalah tingkat tertinggi, di mana seseorang berusaha mewujudkan potensi tertingginya, menjadi kreatif, mandiri, dan mencapai makna hidup.  
Contoh dalam pendidikan: Siswa yang diberi kebebasan memilih topik proyek atau mendalami bakat tertentu (musik, teknologi, sastra) dapat mencapai aktualisasi diri. Guru yang terus belajar, menulis, berbagi praktik baik, dan

mengembangkan inovasi pembelajaran menunjukkan upaya aktualisasi diri.

Penerapan teori Maslow dalam manajemen sekolah dan proses pembelajaran meliputi:

- a. Menciptakan lingkungan belajar yang nyaman dan aman.
- b. Membangun iklim sosial yang mendukung, kolaboratif, dan inklusif.
- c. Memberikan motivasi ekstrinsik dan intrinsik.
- d. Membuka ruang untuk partisipasi dan pengembangan potensi peserta didik maupun pendidik.

Meskipun teori Maslow banyak digunakan, beberapa kritik menyatakan bahwa:

- a. Tidak semua individu mengikuti hierarki ini secara linier.
- b. Kebutuhan bisa saling tumpang tindih. Namun, dalam pendidikan, kerangka ini tetap relevan sebagai dasar memahami kesejahteraan psikologis peserta didik dan tenaga kependidikan.

Teori Maslow memberikan wawasan penting mengenai bagaimana kebutuhan manusia memengaruhi motivasi dan perilaku. Dalam pendidikan, pemenuhan kebutuhan dari dasar hingga tingkat aktualisasi diri akan membentuk peserta didik dan tenaga pendidik yang sehat, termotivasi, dan produktif.

Dalam pendidikan, kebutuhan ini mencerminkan pentingnya memastikan kesejahteraan guru (gaji, tunjangan), menciptakan lingkungan kerja yang aman dan harmonis, hingga memberikan peluang untuk pengembangan diri melalui pelatihan atau promosi jabatan.

Sagala (2010) menekankan bahwa kepala sekolah perlu memahami tingkatan kebutuhan guru agar dapat memotivasi mereka secara efektif dan mencegah burnout.

### 3. Teori Dua Faktor (Frederick Herzberg)

Herzberg membagi faktor yang memengaruhi motivasi kerja menjadi dua:

- a. Faktor hygiene: Seperti gaji, kondisi kerja, kebijakan sekolah. Jika tidak terpenuhi, akan menimbulkan ketidakpuasan.
- b. Faktor motivator: Seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab. Faktor ini memicu kepuasan kerja dan kinerja tinggi.

Penerapannya di sekolah berarti manajemen harus tidak hanya fokus pada pemenuhan kebutuhan dasar guru, tetapi juga memberikan tantangan dan penghargaan sebagai bentuk motivasi intrinsik.

4. Teori Keadilan (Equity Theory - Adams)

Teori ini menyatakan bahwa individu termotivasi ketika mereka merasa bahwa perlakuan dan imbalan yang diterima setara dengan yang diterima orang lain dalam kondisi yang sama.

Dalam lingkungan sekolah, persepsi guru tentang keadilan dalam pembagian tugas, penilaian kinerja, atau pemberian tunjangan akan sangat memengaruhi tingkat kepuasan kerja dan loyalitas terhadap institusi.

Hasibuan (2017) menekankan bahwa rasa keadilan di tempat kerja sangat berpengaruh terhadap stabilitas dan kohesi organisasi, termasuk lembaga pendidikan.

5. Teori Ekspektansi (Vroom)

Victor Vroom menyatakan bahwa motivasi seseorang tergantung pada ekspektasi bahwa upaya kerja akan menghasilkan kinerja yang baik dan bahwa kinerja tersebut akan diikuti oleh penghargaan yang diinginkan.

Dalam dunia pendidikan, teori ini sangat relevan dalam sistem penghargaan untuk guru atau siswa. Jika guru merasa bahwa kinerjanya tidak akan dihargai, maka ia cenderung bekerja secara minimalis.

6. Teori Kepemimpinan Situasional (Hersey dan Blanchard)

Teori ini menekankan pentingnya gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kematangan atau kesiapan bawahan. Di sekolah, kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda tergantung pada kesiapan dan kompetensi guru.

Purwanto (2013) menyatakan bahwa pemimpin pendidikan yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya cenderung lebih berhasil dalam memotivasi guru dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

#### 7. Teori Sistem dalam Organisasi

Organisasi dipandang sebagai sistem terbuka yang saling berkaitan dengan lingkungannya. Sekolah sebagai organisasi pendidikan harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan sosial, teknologi, dan kebijakan pemerintah.

Sutisna (2001) menyebutkan bahwa sekolah yang responsif terhadap lingkungan akan lebih mampu bertahan dan berkembang dalam menghadapi tantangan zaman.

#### 8. Teori Perilaku Organisasi Kontingensi

Teori ini menyatakan bahwa tidak ada satu pendekatan terbaik dalam mengelola organisasi. Pendekatan terbaik bergantung pada situasi dan kondisi tertentu, termasuk struktur organisasi, budaya, dan lingkungan eksternal.

Di dunia pendidikan, misalnya, model kepemimpinan yang cocok di sekolah kota besar mungkin tidak relevan diterapkan di sekolah pedesaan.

Teori-teori dasar perilaku organisasi memberikan dasar konseptual yang sangat penting bagi pengelolaan lembaga pendidikan. Dari teori motivasi hingga kepemimpinan, semuanya memberikan kerangka untuk memahami dan meningkatkan interaksi manusia dalam organisasi pendidikan. Pemahaman dan penerapan teori ini memungkinkan manajemen pendidikan untuk membangun organisasi yang efisien, adil, dan adaptif dalam mencapai tujuan pembelajaran.

## **BAB 2**

# **STRUKTUR ORGANISASI DAN DINAMIKA KELEMBAGAAN PENDIDIKAN**

---

### **A. Pengertian struktur organisasi dan jenis-jenisnya**

Struktur organisasi merupakan aspek fundamental dalam manajemen lembaga pendidikan yang berfungsi mengatur pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab demi tercapainya tujuan institusi secara efektif dan efisien.

Struktur organisasi adalah kerangka kerja yang menjadi fondasi bagaimana sebuah organisasi mengatur sumber daya manusia, proses komunikasi, dan pelaksanaan tugas guna mencapai tujuan bersama. Dalam konteks lembaga pendidikan, struktur organisasi menjadi sangat penting karena institusi ini terdiri atas berbagai fungsi dan jenjang yang harus dikelola dengan baik agar tercipta efektivitas dan efisiensi dalam pelayanan pendidikan.

Menurut Hasibuan (2017), struktur organisasi adalah “susunan bagian-bagian organisasi yang disusun secara sistematis dengan membagi tugas, tanggung jawab, dan wewenang guna mencapai tujuan organisasi.” Sedangkan menurut Suyanto (2015), struktur organisasi adalah pola hubungan resmi yang menghubungkan setiap jabatan dalam organisasi, sehingga menciptakan keteraturan dalam pelaksanaan tugas dan wewenang.

Dalam dunia pendidikan, struktur organisasi biasanya mengatur posisi kepala sekolah, guru, staf administrasi, dan tenaga kependidikan lainnya dalam

sebuah sistem yang saling terkait. Struktur yang jelas membantu mengurangi tumpang tindih tugas dan mempermudah koordinasi antar bagian (Mulyasa, 2011).

Jenis-jenis struktur dapat dikelompokkan menjadi 5 bagian, yaitu:

### 1. Struktur Fungsional

Struktur fungsional membagi organisasi berdasarkan fungsi atau bidang pekerjaan tertentu, seperti akademik, kurikulum, administrasi, dan keuangan. Setiap bagian dipimpin oleh seorang kepala bidang yang bertanggung jawab pada fungsi tersebut.

Kelebihan dari struktur ini adalah spesialisasi fungsi meningkatkan efisiensi, Memudahkan pengawasan di bidang tertentu. Namun juga terdapat kekurangan, yaitu: Potensi silo atau terisolasi antar bagian, dan Koordinasi antar fungsi bisa menjadi kendala.

Penerapan di lembaga pendidikan: Sekolah dapat membagi tim kurikulum, tim pengembangan sumber daya manusia, dan tim administrasi secara fungsional untuk memperjelas peran masing-masing (Hasibuan, 2017).

### 2. Struktur Divisional

Struktur ini mengelompokkan organisasi berdasarkan produk, wilayah, atau jenis layanan. Dalam pendidikan, ini bisa berupa pembagian berdasarkan jenjang pendidikan (SD, SMP, SMA) atau wilayah sekolah cabang.

Kelebihan: Fokus pada kebutuhan dan karakteristik tiap divisi, dan Fleksibel terhadap perubahan lingkungan. Kekurangannya: Duplikasi sumber daya di tiap divisi, dan Biaya operasional lebih tinggi.

Penerapan di lembaga pendidikan: Dinas pendidikan yang mengelola beberapa sekolah di wilayah berbeda biasanya menggunakan struktur divisional untuk mendekatkan pengelolaan ke lapangan (Suyanto, 2015).

### 3. Struktur Matriks

Struktur matriks menggabungkan struktur fungsional dan divisional, di mana seorang karyawan memiliki dua atasan, yaitu manajer fungsional dan manajer proyek atau divisi.

Kelebihan: Fleksibilitas tinggi dan komunikasi lintas fungsi lebih baik. Memungkinkan kolaborasi dalam proyek khusus. Kekurangan: Konflik kewenangan karena dua jalur pelaporan. Membutuhkan manajemen konflik yang baik.

Penerapan di lembaga pendidikan: Pengembangan program khusus seperti pelatihan guru atau proyek inovasi sekolah dapat menggunakan struktur matriks untuk mengoptimalkan sumber daya (Mulyasa, 2011).

#### 4. Struktur Garis (Line Organization)

Struktur garis adalah struktur organisasi yang paling sederhana dan tradisional, di mana wewenang mengalir secara vertikal dari pimpinan tertinggi ke bawahan secara langsung.

Kelebihan: Kejelasan otoritas dan tanggung jawab. Pengambilan keputusan cepat dan terpusat. Kekurangan: Kurang fleksibel dan tidak cocok untuk organisasi besar. Bisa menimbulkan birokrasi kaku.

Penerapan di lembaga pendidikan: Sekolah kecil dengan struktur sederhana biasanya menggunakan struktur garis dengan kepala sekolah sebagai otoritas utama (Hasibuan, 2017).

#### 5. Struktur Tim atau Proyek

Struktur ini dibentuk berdasarkan tim atau proyek yang dibentuk untuk menyelesaikan tugas atau program tertentu.

Kelebihan: Fokus dan kolaborasi tinggi, dan Kreativitas dan inovasi dapat berkembang. Kekurangan: Ketidakjelasan otoritas bisa terjadi, dan Konflik antar tim berpotensi muncul

Penerapan di lembaga pendidikan: Pembentukan tim kurikulum, tim ekstra-kurikuler, atau tim pengembangan mutu sekolah menggunakan struktur ini (Suyanto, 2015).

Struktur organisasi merupakan fondasi penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Memahami berbagai jenis struktur organisasi beserta kelebihan dan kekurangannya membantu pengelola pendidikan dalam memilih dan menerapkan struktur yang sesuai dengan karakteristik lembaga. Struktur yang tepat mendukung efektivitas koordinasi, komunikasi, dan pelaksanaan tugas, sehingga meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan.

## **B. Hirarki dan pembagian tugas dalam lembaga pendidikan**

Hirarki dan pembagian tugas merupakan elemen penting dalam struktur organisasi lembaga pendidikan. Hirarki mengatur tingkatan kewenangan dan tanggung jawab, sedangkan pembagian tugas memastikan setiap unit atau individu memiliki peran yang jelas untuk mencapai tujuan institusi.

Lembaga pendidikan adalah sistem sosial yang kompleks, yang membutuhkan pengaturan organisasi yang jelas agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Hirarki dan pembagian tugas menjadi dasar dalam pengelolaan organisasi ini. Hirarki menetapkan susunan jabatan atau posisi dari tingkat tertinggi hingga terendah, sementara pembagian tugas mengatur distribusi tanggung jawab dan fungsi pekerjaan di antara anggota organisasi (Hasibuan, 2017).

### **1. Definisi Hirarki dan Pembagian Tugas**

Hirarki organisasi adalah sistem pengaturan posisi atau jabatan yang menunjukkan tingkat kewenangan dan tanggung jawab dalam organisasi (Suharsimi, 2014). Hirarki memungkinkan terciptanya struktur yang teratur dan jelas sehingga mempermudah pengambilan keputusan dan komunikasi.

Pembagian tugas adalah proses mendistribusikan pekerjaan atau fungsi kepada anggota organisasi sesuai dengan kompetensi dan posisi mereka (Hasibuan, 2017). Dengan pembagian tugas yang tepat, organisasi dapat bekerja secara optimal dan terhindar dari tumpang tindih tanggung jawab.

2. Fungsi Hirarki dan Pembagian Tugas dalam lembaga pendidikan.
  - a. Menciptakan Kejelasan Organisasi Hirarki menampilkan tingkatan jabatan secara vertikal, sehingga setiap anggota mengetahui kepada siapa mereka bertanggung jawab dan siapa yang bertanggung jawab kepada mereka.
  - b. Mempermudah Koordinasi dan Komunikasi Dengan pembagian tugas yang jelas, koordinasi antar bagian menjadi lebih teratur dan komunikasi tidak mengalami kebingungan.
  - c. Menjamin Efisiensi dan Efektivitas Kerja Tugas yang dibagi secara sistematis memungkinkan spesialisasi kerja dan optimalisasi sumber daya manusia.
  - d. Mendorong Akuntabilitas Hirarki dan pembagian tugas menentukan siapa bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan.
3. Hirarki dalam Lembaga Pendidikan  
Struktur hirarki pada lembaga pendidikan umumnya terdiri dari beberapa jenjang berikut (Mulyasa, 2011):
  - a. Kepala Sekolah atau Kepala Madrasah: Pemimpin tertinggi yang bertanggung jawab atas seluruh pengelolaan sekolah.
  - b. Wakil Kepala Sekolah: Membantu kepala sekolah dalam bidang akademik, kesiswaan, dan sarana-prasarana.
  - c. Kepala Tata Usaha: Mengelola administrasi, keuangan, dan urusan umum.
  - d. Koordinator Guru Mata Pelajaran atau Wali Kelas: Mengelola kegiatan belajar mengajar dan kesejahteraan siswa di kelas masing-masing.
  - e. Guru dan Tenaga Kependidikan: Melaksanakan kegiatan pembelajaran dan administrasi yang ditugaskan.
4. Pembagian Tugas dalam Lembaga Pendidikan

Pembagian tugas di lembaga pendidikan mencakup aspek administratif, akademik, dan pendukung, seperti:

- a. Tugas Kepala Sekolah: Menetapkan kebijakan sekolah, mengelola sumber daya, memastikan mutu pendidikan.
  - b. Tugas Wakil Kepala Sekolah: Mengkoordinasikan program akademik, pengembangan kurikulum, pembinaan siswa.
  - c. Tugas Kepala Tata Usaha: Mengelola dokumen, administrasi keuangan, dan fasilitas sekolah.
  - d. Tugas Guru: Merancang dan melaksanakan pembelajaran, evaluasi, pembimbingan siswa.
  - e. Tugas Tenaga Kependidikan: Mendukung operasional sekolah seperti perpustakaan, laboratorium, dan kebersihan.
5. Contoh Penerapan Hirarki dan Pembagian Tugas Sebuah Sekolah Dasar Negeri (SDN) di Surabaya
- a. Kepala Sekolah bertanggung jawab penuh atas kebijakan dan pengelolaan SDN 01 Jakarta.
  - b. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum mengatur jadwal pelajaran dan supervisi guru.
  - c. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan mengelola kegiatan ekstra kurikuler dan disiplin siswa.
  - d. Kepala Tata Usaha mengelola administrasi harian dan keuangan.
  - e. Guru Kelas dan Guru Mata Pelajaran melaksanakan proses belajar mengajar serta evaluasi pembelajaran.
  - f. Tenaga Kependidikan bertugas di perpustakaan, laboratorium, dan kebersihan sekolah.

Sistem ini memudahkan koordinasi sehingga setiap bagian dapat fokus menjalankan tugasnya tanpa tumpang tindih (Hasibuan, 2017).

Hirarki dan pembagian tugas adalah fondasi utama dalam organisasi lembaga pendidikan yang menjamin kejelasan struktur, efektivitas koordinasi, dan akuntabilitas pelaksanaan tugas. Dengan penerapan hirarki yang jelas dan pembagian tugas yang sistematis, lembaga pendidikan mampu mencapai tujuan pendidikan dengan lebih optimal.

### **C. Sentralisasi vs desentralisasi dalam manajemen sekolah**

Manajemen sekolah merupakan aspek kunci dalam penyelenggaraan pendidikan yang efektif dan efisien. Dalam konteks pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas, prinsip sentralisasi dan desentralisasi memiliki peran penting.

Manajemen sekolah adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia dan non-manusia untuk mencapai tujuan pendidikan (Hasibuan, 2017). Salah satu elemen penting dalam manajemen adalah sistem pengambilan keputusan dan pelaksanaan kewenangan yang dapat ditempatkan dalam dua pola utama, yaitu sentralisasi dan desentralisasi.

Sentralisasi adalah pengorganisasian di mana pengambilan keputusan dan wewenang terkonsentrasi di tingkat pimpinan tertinggi organisasi. Dalam manajemen sekolah, kepala sekolah atau dinas pendidikan memiliki otoritas penuh atas kebijakan, pengelolaan sumber daya, dan pengawasan kegiatan sekolah (Suharsimi, 2014).

Sentralisasi menempatkan kewenangan pengambilan keputusan pada tingkat pimpinan tertinggi, sedangkan desentralisasi mendistribusikan kewenangan ke unit-unit atau individu di tingkat bawah (Mulyasa, 2011). Memahami kedua konsep ini penting bagi pengelola sekolah agar dapat menerapkan manajemen yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan lembaga pendidikan.

Menurut Hasibuan (2017), sentralisasi mengacu pada konsentrasi kewenangan dan pengambilan keputusan pada titik pusat organisasi sehingga kontrol terhadap aktivitas dapat lebih terjaga.

Desentralisasi adalah proses delegasi kewenangan dari tingkat pusat ke tingkat yang lebih rendah dalam organisasi. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah memberikan sebagian kewenangan kepada wakil kepala sekolah, guru, dan staf agar pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas dapat dilakukan lebih dekat dengan pelaksanaan di lapangan (Mulyasa, 2011).

Suharsimi (2014) menyatakan bahwa desentralisasi bertujuan untuk meningkatkan fleksibilitas, responsivitas, dan partisipasi anggota organisasi dalam proses manajemen.

1. Karakteristik Sentralisasi dan Desentralisasi

Aspek	Sentralisasi	Desentralisasi
Pengambilan Keputusan	Terpusat pada pimpinan tertinggi	Didistribusikan ke berbagai tingkat
Kontrol	Ketat dan terpusat	Lebih longgar dan tersebar
Responsivitas	Kurang responsif terhadap kebutuhan local	Lebih responsif terhadap kebutuhan lokal
Kecepatan Eksekusi	Keputusan lebih cepat di tingkat pusat	Eksekusi lebih cepat di tingkat lapangan
Keterlibatan	Minim partisipasi anggota organisasi	Tinggi partisipasi anggota organisasi

2. Kelebihan dan Kekurangan Sentralisasi dalam Manajemen Sekolah

Kelebihan Sentralisasi dalam Manajemen Sekolah:

- a. Konsistensi Kebijakan  
Dengan sentralisasi, kebijakan yang diterapkan di sekolah menjadi lebih seragam dan konsisten. Hal ini penting untuk menjaga standar mutu pendidikan yang sama di seluruh unit pendidikan (Hasibuan, 2017).
- b. Pengendalian Lebih Baik  
Kepala sekolah dapat mengontrol seluruh kegiatan dan sumber daya, sehingga meminimalkan penyimpangan dalam pelaksanaan program.
- c. Keputusan Cepat dalam Situasi Darurat  
Ketika terjadi keadaan darurat atau kebutuhan mendesak, keputusan dapat diambil dengan cepat oleh pimpinan tanpa harus melalui proses konsultasi yang panjang (Suharsimi, 2014).

Kekurangan Sentralisasi dalam Manajemen Sekolah:

- a. Kurangnya Partisipasi Sentralisasi cenderung mengurangi keterlibatan guru dan staf dalam proses pengambilan keputusan, sehingga menurunkan motivasi dan inovasi (Mulyasa, 2011).
- b. Responsivitas Terhadap Kebutuhan Lokal Rendah Karena keputusan diambil jauh dari lapangan, kebutuhan spesifik sekolah atau kelas tertentu sering tidak terpenuhi dengan baik.
- c. Beban Berat pada Pimpinan Kepala sekolah menjadi titik fokus semua keputusan, yang dapat menyebabkan kelelahan dan penurunan efektivitas manajerial.

Kelebihan Desentralisasi dalam Manajemen Sekolah:

- a. Meningkatkan Partisipasi dan Motivasi Guru dan staf yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan merasa memiliki tanggung jawab lebih besar, yang dapat meningkatkan motivasi dan komitmen kerja (Mulyasa, 2011).
- b. Responsif terhadap Kondisi Lokal Dengan desentralisasi, pengambilan keputusan lebih dekat dengan pelaksanaannya sehingga lebih sesuai dengan kebutuhan dan kondisi sekolah atau kelas (Suharsimi, 2014).
- c. Pengembangan Kepemimpinan Desentralisasi membuka peluang bagi staf dan guru untuk mengembangkan kemampuan manajerial dan kepemimpinan.

Kekurangan Desentralisasi dalam Manajemen Sekolah

- a. Kurangnya Konsistensi Bila tidak dikelola dengan baik, desentralisasi dapat menyebabkan kebijakan yang berbeda-beda antar unit sekolah yang berdampak pada ketidakseragaman mutu pendidikan (Hasibuan, 2017).

- b. Pengendalian Lebih Sulit  
Kepala sekolah harus mempercayakan sebagian pengawasan kepada staf lain, yang berpotensi menimbulkan penyimpangan jika tidak ada sistem kontrol yang efektif.
  - c. Koordinasi yang Kompleks  
Dengan banyaknya pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan, koordinasi dan komunikasi menjadi lebih rumit.
3. Implikasi Sentralisasi dan Desentralisasi dalam Manajemen Sekolah

Dalam konteks sekolah, sentralisasi dan desentralisasi bukanlah dua hal yang mutlak harus dipilih salah satu, melainkan bisa diterapkan secara kombinasi sesuai kebutuhan dan situasi (Mulyasa, 2011).

- a. Pendekatan Sentralisasi  
Di sekolah dengan struktur yang masih berkembang, atau pada saat pengambilan keputusan strategis, sentralisasi cenderung lebih dominan. Kepala sekolah menjadi pusat pengambilan keputusan untuk menjaga konsistensi dan stabilitas.
  - b. Pendekatan Desentralisasi  
Desentralisasi dapat diterapkan pada kegiatan operasional dan pengelolaan harian seperti perencanaan pembelajaran, manajemen kelas, dan pengembangan program ekstrakurikuler, agar guru dan staf dapat berkontribusi secara optimal (Suharsimi, 2014).
4. Contoh Penerapan Sentralisasi dan Desentralisasi di Sekolah
- a. Contoh Sentralisasi: sebuah SD Negeri  
Kepala sekolah SD Negeri mengambil keputusan utama terkait kebijakan sekolah, pengelolaan anggaran, dan pengembangan kurikulum. Semua program dan aktivitas harus mendapatkan persetujuan kepala sekolah sebelum dilaksanakan. Hal ini memastikan kebijakan sekolah sesuai dengan visi dan misi yang telah

ditetapkan, namun menyebabkan guru kurang berinisiatif dalam mengambil keputusan sendiri (Hasibuan, 2017).

- b. Contoh Desentralisasi: sebuah SMP Swasta  
SMP Swasta memberikan kewenangan kepada wakil kepala sekolah, kepala bidang, dan guru untuk merancang program pembelajaran, kegiatan ekstrakurikuler, dan evaluasi siswa. Kepala sekolah berperan sebagai koordinator dan pengawas umum. Sistem ini meningkatkan motivasi guru dan menyesuaikan program dengan kebutuhan siswa secara spesifik, meskipun membutuhkan koordinasi intensif untuk menjaga konsistensi (Mulyasa, 2011).

Sentralisasi dan desentralisasi dalam manajemen sekolah memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Sentralisasi cocok untuk memastikan konsistensi kebijakan dan pengendalian yang ketat, sementara desentralisasi mendorong partisipasi, fleksibilitas, dan responsivitas terhadap kebutuhan lokal. Pengelola sekolah sebaiknya menyesuaikan tingkat sentralisasi dan desentralisasi berdasarkan kondisi dan tujuan lembaga untuk mencapai manajemen yang efektif dan efisien.

#### **D. Dampak struktur terhadap efisiensi dan komunikasi organisasi**

Struktur organisasi merupakan kerangka formal yang mengatur bagaimana tugas, wewenang, dan tanggung jawab didistribusikan, serta bagaimana koordinasi dan komunikasi berlangsung antar bagian dalam organisasi (Hasibuan, 2017). Dalam konteks lembaga pendidikan, struktur yang tepat sangat menentukan seberapa efisien sumber daya digunakan dan seberapa lancar komunikasi antar guru, staf, dan pimpinan berlangsung.

Mulyasa (2011) menambahkan bahwa dalam lembaga pendidikan, struktur organisasi biasanya terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan staf administrasi dengan pembagian tugas berdasarkan fungsi-fungsi utama sekolah seperti kurikulum, kesiswaan, dan tata usaha.

Struktur organisasi merupakan fondasi bagi kelancaran fungsi manajemen dalam sebuah lembaga, termasuk lembaga pendidikan. Struktur yang jelas dan tepat mampu meningkatkan efisiensi kerja dan memperlancar komunikasi, sedangkan struktur yang kurang sesuai berpotensi menimbulkan kebingungan, penumpukan pekerjaan, dan hambatan komunikasi. Studi ini juga menyajikan contoh penerapan struktur organisasi di sekolah serta implikasinya terhadap kinerja lembaga pendidikan di Indonesia.

Dalam konteks lembaga pendidikan, struktur organisasi menjadi sangat penting agar sekolah dapat berfungsi secara optimal dalam mencapai tujuan pendidikan. Struktur yang dirancang dengan baik tidak hanya mempermudah pengelolaan sumber daya manusia dan non-manusia, tetapi juga memastikan komunikasi antar elemen sekolah berjalan efektif dan efisien.

#### 1. Dampak Struktur Terhadap Efisiensi

Struktur yang jelas dan terorganisir memungkinkan pembagian tugas yang tepat, sehingga menghindari tumpang tindih pekerjaan dan kebingungan tugas. Misalnya, struktur organisasi fungsional yang membagi berdasarkan bidang tugas (kurikulum, administrasi, kesiswaan) dapat meningkatkan efisiensi kerja karena spesialisasi peran (Mulyasa, 2011). Namun, struktur yang terlalu kaku bisa menghambat inovasi dan adaptasi cepat.

##### a. Pembagian Tugas yang Jelas

Struktur organisasi yang baik memudahkan pembagian tugas sehingga setiap anggota mengetahui tanggung jawabnya dengan jelas. Hal ini mencegah duplikasi pekerjaan dan mengurangi konflik antar bagian (Hasibuan, 2017). Misalnya, di sebuah sekolah dengan struktur fungsional, tugas kurikulum dikelola oleh kepala bidang kurikulum, sehingga guru fokus pada pengajaran tanpa terbebani urusan administrasi.

##### b. Spesialisasi dan Peningkatan Kinerja

Pembagian tugas berdasarkan fungsi memungkinkan anggota organisasi

mengembangkan keahlian khusus, sehingga meningkatkan produktivitas dan efisiensi (Mulyasa, 2011). Dalam konteks sekolah, guru yang fokus pada bidang tertentu akan mampu menyusun dan melaksanakan pembelajaran dengan lebih efektif.

c. Penggunaan Sumber Daya yang Optimal

Struktur yang sistematis memungkinkan penggunaan sumber daya manusia, waktu, dan material secara optimal. Kepala sekolah dan staf dapat mengalokasikan sumber daya dengan tepat sesuai kebutuhan tiap bagian (Suharsimi, 2014).

d. Hambatan Struktur yang Kurang Tepat

Struktur yang terlalu kaku atau birokratis dapat menghambat kelincahan organisasi dalam menanggapi perubahan atau kebutuhan baru. Hal ini menyebabkan inefisiensi karena proses pengambilan keputusan menjadi lambat dan berbelit-belit (Hasibuan, 2017).

2. Dampak Struktur Terhadap Komunikasi

Struktur menentukan jalur komunikasi formal dan informal. Struktur birokrasi yang sangat hierarkis seringkali menyebabkan komunikasi lambat dan kurang transparan, sedangkan struktur yang lebih datar memungkinkan arus komunikasi yang lebih cepat dan terbuka (Suharsimi, 2014). Dalam sekolah, komunikasi yang efektif antara kepala sekolah, guru, dan staf sangat krusial untuk koordinasi program dan penanganan masalah sehari-hari.

a. Jalur Komunikasi Formal

Struktur organisasi menentukan jalur komunikasi formal antar anggota. Dalam struktur hierarkis, komunikasi biasanya mengalir secara vertikal dari pimpinan ke bawahan atau sebaliknya. Struktur ini dapat menjaga disiplin dan kontrol, namun berpotensi memperlambat penyampaian informasi (Suharsimi, 2014).

b. Komunikasi Horizontal dan Interaktif

Struktur yang lebih datar memungkinkan komunikasi horizontal antar sejawat, yang

- meningkatkan pertukaran informasi dan kolaborasi (Mulyasa, 2011). Dalam lembaga pendidikan, komunikasi antar guru dan antar bidang fungsional sangat penting untuk sinkronisasi program pembelajaran dan kegiatan sekolah.
- c. Hambatan Komunikasi akibat Struktur  
Struktur yang terlalu formal dan kaku dapat menyebabkan birokrasi berlebihan, mengakibatkan informasi tidak tersampaikan dengan baik atau terlambat. Selain itu, jarak hierarki yang jauh dapat menimbulkan kesenjangan komunikasi dan miskomunikasi antar tingkatan organisasi (Hasibuan, 2017).
  - d. Komunikasi Informal sebagai Pelengkap  
Komunikasi informal sering terjadi dalam organisasi sebagai pelengkap komunikasi formal. Struktur yang terbuka dan budaya organisasi yang mendukung komunikasi membantu memperlancar arus informasi informal yang juga penting untuk keberhasilan organisasi (Suharsimi, 2014).
3. Contoh Penerapan Struktur Organisasi dan Dampaknya di Lembaga Pendidikan
- a. Contoh 1: Struktur Organisasi Fungsional di SMA Negeri  
Sebuah SMA Negeri di Yogyakarta menerapkan struktur organisasi fungsional dengan pembagian kepala bidang kurikulum, kesiswaan, dan sarana prasarana. Setiap kepala bidang bertanggung jawab penuh atas tugasnya, memungkinkan fokus yang tajam dan efisiensi dalam penyelesaian tugas. Komunikasi antar bidang dilakukan secara rutin melalui rapat koordinasi sehingga informasi berjalan lancar dan hambatan dapat segera diatasi (Mulyasa, 2011).
  - b. Contoh 2: Struktur Organisasi Matriks di SMP Swasta  
SMP Swasta di Jakarta menerapkan struktur matriks, di mana guru memiliki tanggung jawab ganda pada fungsi kurikulum dan ekstrakurikuler.

Struktur ini memungkinkan fleksibilitas tinggi dan kolaborasi antar fungsi, tetapi memerlukan komunikasi intensif agar tidak terjadi tumpang tindih tugas. Penggunaan teknologi komunikasi seperti aplikasi grup WhatsApp dan rapat online mendukung kelancaran komunikasi dan meningkatkan efisiensi kerja (Hasibuan, 2017).

#### 4. Kesimpulan

Struktur organisasi yang tepat sangat berpengaruh terhadap efisiensi dan komunikasi dalam lembaga pendidikan. Struktur yang jelas dan sesuai kebutuhan organisasi membantu pembagian tugas yang efektif, spesialisasi fungsi, serta pemanfaatan sumber daya yang optimal. Struktur juga menentukan jalur komunikasi formal dan informal yang memengaruhi kecepatan dan kelancaran arus informasi. Oleh karena itu, pengelola sekolah perlu merancang dan menyesuaikan struktur organisasi dengan situasi dan tujuan lembaga agar dapat meningkatkan kinerja dan kualitas pendidikan.

## **BAB 3**

# **BUDAYA ORGANISASI DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN**

---

### **A. Konsep Budaya Organisasi dan Karakteristiknya**

#### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Pengertian dari budaya itu sendiri adalah seluruh pengetahuan, kepercayaan, seni, huku, moral, kemampuan dan kebiasaan yang dipelajari oleh seseorang. Juga bermakna untuk seluruh pengetahuan sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan sekitar dan pengalamn yang bisa menjadi pegangan dalam hidup dan kepribadiannya (Sumartik, dkk, 2022). Budaya atau sistem nilai sangat efektif dijadikan sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya dapat membangun etos kerja positif dari seluruh anggota organisasi, karena budaya dapat dijadikan sebagai acuan pola pikir, sikap dan perilaku bagi seluruh anggota organisasi (Sari, 2009).

Sementara itu, organisasi adalah setiap bentuk perserikatan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk tujuan bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan yang selalu terdapat hubungan antarorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang atau orang lain yang disebut bawahan (Sulaksono, 2019).

Menurut Marlinah (2023), budaya organisasi umumnya membentuk perilaku karyawan dalam suatu

organisasi. Sehingga saat seseorang masuk ke suatu organisasi atau perusahaan, ia kemudian akan mengikuti adat istiadat, kebiasaan dan budaya yang mendominasi pada organisasi tersebut. Selain itu, budaya organisasi juga dapat didefinisikan secara sederhana seperti bagaimana hal-hal tersebut diselesaikan. Budaya organisasi melibatkan sekumpulan pengalaman, harapan dan nilai-nilai yang terkandung di dalamnya yang kemudian tercermin dalam perilaku anggota, filosofi, pengamalan, pekerjaan internal, interaksi dengan lingkungan luar organisasi, hingga harapan-harapannya untuk masa depan. Ada juga yang menggambarkan bahwa budaya organisasi kemudian melibatkan aturan, asumsi, bahasa, simbol, norma, visi, sistem, kepercayaan, kebiasaan, simbol, dan nilai tertulis serta tidak tertulis Budaya Organisasi juga dikenal sebagai filosofi dasar organisasi yang membentuk keyakinan, norma, dan nilai yang ada di dalamnya.

Soelistya, dkk (2022) menjelaskan bahwa budaya organisasi berkenaan dengan nilai-nilai yang dianut oleh suatu organisasi dalam menyelenggarakan kegiatannya. Sebuah organisasi yang terdiri dari berbagai kelompok individu yang bekerja sama dan berinteraksi satu sama lain, akan membentuk sebuah kebiasaan yang lama-kelamaan akan membentuk budaya organisasi dalam sistem organisasi tersebut. Budaya organisasi merupakan pola terpadu yang dihasilkan dari perilaku individu dalam organisasi termasuk pemikiran pemikiran, tindakan-tindakan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya. Jadi budaya organisasi adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan yang merupakan penggabungan dari asumsi, perilaku, cerita, mitos, metafora, dan ide lain untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi.

Kosasih (2022) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah perekat bagi setiap anggota organisasi. Tanpa dukungan dan keberadaan budaya

organisasi yang andal, tentu mustahil sebuah organisasi dapat mencapai tujuan-tujuannya. Selain itu, budaya organisasi juga diperlukan untuk membangun integritas organisasi. Karena itu, tantangan yang harus dihadapi oleh organisasi adalah bagaimana memahami makna penting budaya organisasi, dan membangun budaya organisasi dengan pendekatan manusiawi pada konteks keorganisasian. Apabila upaya tersebut sudah berjalan, aspek penting lainnya ialah bagaimana dapat memelihara dan memperkuat budaya organisasi yang telah terbangun, terlebih di tengah derasnya arus perubahan di lingkungan eskternal organisasi.

Azis (2023), menjelaskan pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli, yaitu:

1. Sarpin (1995)

Menurut Sarpin, pengertian budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.

2. Kreitner dan Kinicki (2005)

Kreitner dan Kinicki menyatakan budaya organisasi biasanya digambarkan dalam arti yang sama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu berfungsi sebagai perekat yang menyatakan organisasi.

3. Lathans (1998)

Lathans berpendapat budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarah pada perilaku anggota organisasi. Semua anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

4. Schein (1992)

Menurut Schein, budaya organisasi adalah sebuah pola dari berbagai asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh

sebuah kelompok. Tujuannya, organisasi bisa belajar mengatasi dan menanggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan baik.

Jadi, dari beberapa pengertian di atas mengenai budaya organisasi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah norma dan nilai yang akan membentuk perilaku anggota organisasi tersebut. Adanya budaya organisasi ini juga bertindak sebagai kode etik bagi para anggotanya ketika berperilaku di luar lingkungan organisasinya.

## **2. Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi sebagai karakteristik pada suatu organisasi untuk kemudian menjadi pedoman bagi organisasi dengan cara yang membedakannya dengan organisasi lain. Budaya organisasi sendiri berfungsi sebagai norma perilaku serta nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh setiap anggota organisasi dan yang digunakan sebagai dasar tata tertib organisasi. Jadi budaya organisasi adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan yang merupakan penggabungan dari asumsi, perilaku, cerita, mitos, metafora, dan ide lain untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi (Marlinah, 2023).

Edgar Schein (2017) dalam Soelistya, dkk (2022) mengetengahkan sepuluh karakteristik budaya organisasi, mencakup: 1) *observe behavior: language, customs, traditions*; 2) *groups norms: standards and values*; 3) *espoused values: published, publicly announced values*; 4) *formal philosophy: mission*; 5) *rules of the game: rules to all in organization*; 6) *climate: climate of group in interaction*; 7) *embedded skills*; 8) *habits of thinking, acting, paradigms: shared knowledge for socialization*; 9) *shared meanings of the group*; dan 10) *metaphors or symbols*.

Sementara itu, Fred Luthans masih dalam Soelistya, dkk (2022) mengetengahkan enam karakteristik penting dari budaya organisasi, yaitu:

1. *Observed behavioral regularities*; yakni keteraturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu;
2. *Norms*; yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan;
3. *Dominant values*; yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi;
4. *Philosophy*; yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan
5. *Rules*; yaitu adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi
6. *Organization climate*; merupakan perasaan keseluruhan (*an overall "feeling"*) yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

Dari kedua pendapat di atas, dapat dilihat adanya perbedaan pandangan tentang karakteristik budaya organisasi, terutama dilihat dari segi jumlah karakteristik budaya organisasi. Kendati demikian, kedua pendapat tersebut sesungguhnya tidak menunjukkan perbedaan yang prinsipil.

## **B. Nilai, Norma, dan Simbol Dalam Budaya Sekolah**

### 1. Nilai Budaya Sekolah

Riadi (2025) menjelaskan bahwa budaya sekolah adalah seperangkat keyakinan, nilai-nilai, norma,

kebijakan dan kebiasaan yang dikembangkan dalam sebuah organisasi sekolah yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi pimpinan dan para guru di sekolah. Budaya sekolah juga dapat diartikan sebagai sistem nilai, norma, keyakinan, asumsi, kebiasaan, tradisi dan kebijakan yang dianut bersama oleh seluruh warga sebuah satuan pendidikan (kepala sekolah, guru, staf, siswa). Berikut definisi dan pengertian budaya sekolah, yaitu:

- a. Menurut Arifin dan Wahyudi (2018), budaya sekolah adalah keyakinan, kebijakan, norma, nilai dan kebiasaan di dalam sekolah yang dibentuk, diperkuat, dan dipelihara melalui pimpinan dan para guru di sekolah.
- b. Menurut Susanto (2016), budaya sekolah adalah sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan, keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh kepala sekolah, guru, petugas administrasi, siswa dan masyarakat sekitar sekolah. Budaya sekolah merupakan ciri khas, karakter atau watak, dan citra sekolah tersebut di masyarakat luas.
- c. Menurut Sudrajat (2014), budaya sekolah adalah tradisi, keyakinan, dan norma-norma di dalam sekolah yang dapat dibentuk, diperkuat dan dipelihara melalui pimpinan dan para guru di sekolah.
- d. Menurut Maryamah (2016), budaya sekolah adalah keseluruhan latar fisik, lingkungan, suasana, rasa, sifat, dan iklim sekolah yang secara produktif mampu memberikan pengalaman baik bagi bertumbuh kembangnya kecerdasan, keterampilan, dan aktifitas siswa.
- e. Menurut Suharsaputra (2010), budaya sekolah adalah kepribadian organisasi yang membedakan antara satu sekolah dengan sekolah lainnya, bagaimana seluruh anggota organisasi sekolah berperan dalam melaksanakan tugasnya

tergantung pada keyakinan, nilai dan norma yang menjadi bagian dari budaya sekolah tersebut.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa dalam budaya sekolah terdapat nilai-nilai yang ditanamkan dalam budaya sekolah merupakan nilai yang dibentuk, diperkuat, dipraktikkan dan dipelihara melalui pimpinan, para guru, siswa, dan seluruh warga sekolah di sekolah. Sedangkan menurut Lase, dkk (2025), nilai-nilai membentuk fondasi budaya sekolah, mewakili keyakinan inti yang memandu perilaku dan pengambilan keputusan. Nilai-nilai tersebut mendefinisikan apa yang penting dalam sebuah organisasi dan menetapkan ekspektasi bagi seluruh warga sekolah.

Sementara itu, menurut (Wahjono, 2022). Ketaatan pada nilai-nilai yang penting, akan timbul dengan sendiri seiring dengan tumbuhnya rasa memiliki organisasi, sehingga ketaatan pada nilai-nilai penting organisasi itu juga merupakan pengejawantahan rasa cinta terhadap organisasi. Suatu budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota organisasi itu. Sub budaya cenderung berkembang dalam organisasi besar untuk mencerminkan masalah, situasi, atau pengalaman bersama yang dihadapi para anggotanya. Nilai inti pada hakikatnya dipertahankan tetapi dimodifikasi untuk mencerminkan situasi yang jelas terbedakan dari unit yang terpisah itu. Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, di atur dengan baik dan dirasakan bersama secara luas.

## 2. Norma Budaya Sekolah

Menurut Lase, dkk (2025), budaya organisasi di sekolah terdiri dari beberapa elemen yang saling terkait yang mendefinisikan karakter dan fungsinya, dengan nilai, norma, simbol, dan praktik sebagai komponen yang paling umum dikenal. Norma mengacu pada aturan dan ekspektasi tidak tertulis yang membentuk

perilaku sehari-hari, termasuk gaya komunikasi, cara berpakaian, dan interaksi dengan atasan. Norma-norma ini berkembang dari waktu ke waktu, baik memperkuat maupun memperlemah kohesi sekolah. Budaya sekolah menetapkan norma dan ekspektasi yang mempengaruhi bagaimana siswa dan guru berinteraksi satu sama lain. Kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk dan mempertahankan budaya sekolah. Para pemimpin membentuk dan memperkuat norma-norma budaya melalui tindakan, komunikasi, dan proses pengambilan keputusan.

Norma adalah standar yang diterima oleh anggota kelompok yang mempunyai karakteristik tertentu atau suatu peraturan yang tidak tertulis (Mochklas, 2019). Norma-norma sosial yang berkembang di antara siswa dan staf turut membentuk budaya sekolah. Hal ini termasuk cara mereka berinteraksi satu sama lain, bagaimana konflik diselesaikan, serta bagaimana prestasi dirayakan. Tradisi-tradisi sekolah, seperti perayaan hari-hari tertentu atau kegiatan tahunan, juga berperan dalam membangun identitas sekolah (Nurhakim, 2023).

Aneta, dkk (2024) menjelaskan bahwa norma-norma budaya menentukan interaksi, komunikasi, dan kerjasama individu. Budaya sekolah memiliki peran signifikan dalam menciptakan landasan nilai dan norma-norma yang mengarahkan anggota organisasi di sekolah untuk memprioritaskan kepentingan dan kebutuhan masyarakat, dan norma-norma yang membentuk lingkungan kerja. Norma dalam budaya sekolah membentuk etika kerja serta tanggung jawab birokrasi, yang dapat berorientasi pada pelayanan dan keadilan atau cenderung konservatif dan resisten terhadap perubahan.

### 3. Simbol Budaya Sekolah

Menurut Lase, dkk (2025), budaya sekolah terdiri dari beberapa elemen yang saling terkait yang

mendefinisikan karakter dan fungsinya, dengan nilai, norma, dan simbol. Simbol berfungsi sebagai representasi nyata dari budaya organisasi, seperti logo sekolah, tata letak kantor, seragam, dan bahasa di tempat kerja.

Muhaimin, dkk (2009) dalam Umam (2022) menjelaskan bahwa sekolah/madrasah merupakan sesuatu yang dibangun dari hasil pertemuan antara nilai-nilai (*values*) yang dianut oleh kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru-guru dan para karyawan yang ada dalam sekolah madrasah tersebut. Nilai nilai tersebut dibangun oleh pikiran] pikiran manusia yang ada dalam sekolah/ madrasah. Pertemuan pikiran-pikiran manusia tersebut kemudian menghasilkan apa yang disebut dengan “pikiran organisasi”. Dari pikiran organisasi itulah kemudian muncul dalam bentuk nilai nilai yang diyakini bersama, dan kemudian nilai-nilai tersebut akan menjad bahan utama pembentuk budaya sekolah/madrasah. Dari budaya tersebut kemudian muncul dalam berbagai simbol dan tindakan yang kasat indra yang dapat diamati dan dirasakan dalam kehidupan sekolah/madrasah sehan-hari

Yulianti & Meutia (2020) menjelaskan bahwa simbol adalah sesuatu yang mewakili keyakinan, ide, proses atau gambaran fisik. Tujuan penggunaan simbol sekolah berupa slogan, cerita, logo, pakaian kerja hingga rancangan gedung dan interior ruangan. Manfaat simbol bagi suatu sekolah yaitu memberikan identitas dan kebanggan kepada seluruh warga sekolah. Untuk mengubah budaya sekolah melalui simbol, maka pimpinan sekolah perlu mengganti symbol lama dan menggunakan symbol baru yang melambangkan era baru atau identitas baru. Contoh, untuk mengubah suatu sekolah yang memiliki budaya birokratis menjadi kreatif yaitu dengan menghilangkan kewajiban memakai seragam pada aturan sekolah.

Dari pembahasan mengenai nilai, norma, dan simbol dalam budaya sekolah, dapat disimpulkan bahwa budaya sekolah memainkan peran penting dalam membentuk lingkungan pendidikan yang mendukung pembelajaran dan perkembangan siswa. Dengan memelihara budaya yang positif melalui nilai, norma, dan symbol budaya sekolah, sekolah dapat menciptakan ruang di mana setiap siswa merasa diterima, dihargai, dan didorong untuk mencapai potensi terbaik mereka.

### **C. Proses Pembentukan dan Pelestarian Budaya Organisasi**

#### **1. Pembentukan Budaya Organisasi**

Komponen-komponen yang membentuk budaya organisasi itu merupakan variabel-variabel penentu atau *antecedents* terhadap perilaku kepemimpinan organisasi yang diharapkan, termasuk juga mempengaruhi bagaimana pemimpin dan para manajer berperilaku dalam mempengaruhi para anggota mereka, dan sekaligus menentukan variasi persepsi bawahan terhadap gaya dan tingkat kinerja kepemimpinan organisasi. Budaya organisasi mengandung kepercayaan-kepercayaan, nilai nilai, norma dan filosofi atau cara hidup (*way of life*) yang dianut individu dan menentukan bagaimana segala sesuatunya berjalan. Unsur-unsur ini membentuk budaya organisasi sebagai suatu sistem yang membatasi bagaimana seseorang bekerja, standar tingkah laku, cara berbicara, bagaimana mempresentasikan diri, keharusan-keharusan yang perlu dipatuhi seseorang, dan menghubungkan para anggota (Burhanuddin, dkk, 2018).

Sugiono (2025) menjelaskab bahwa budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi pedoman dalam menjalankan aktivitas organisasi. Budaya ini tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui proses yang bertahap dan melibatkan berbagai pihak dalam organisasi. Berikut adalah tahapan/proses dalam pembentukan budaya organisasi, yaitu:

a. Pembentukan Nilai dan Keyakinan Dasar

Tahap awal pembentukan budaya organisasi dimulai dari pemimpin organisasi atau pendiri perusahaan yang menetapkan nilai-nilai dasar, visi, dan misi organisasi. Nilai-nilai ini menjadi pedoman utama dalam pengambilan keputusan dan perilaku organisasi. Faktor yang mempengaruhi nilai dasar yaitu:

- 1) Sejarah dan Latar Belakang Pendiri
  - a) Pengalaman dan prinsip pendiri organisasi sangat berpengaruh terhadap nilai-nilai yang diterapkan.
  - b) Contoh: Larry Page dan Sergey Brin, pendiri Google, menekankan pada inovasi dan keberanian mengambil risiko.
- 2) Industri dan Lingkungan Bisnis
  - a) Setiap industri memiliki norma dan praktik yang berbeda.
  - b) Contoh: Industri perbankan menekankan pada keamanan dan kepatuhan regulasi, sementara industri teknologi lebih fokus pada inovasi dan fleksibilitas.
- 3) Tantangan dan Peluang Pasar
  - a) Organisasi sering mengadaptasi nilai-nilai mereka berdasarkan kondisi pasar dan persaingan bisnis.
  - b) Contoh: Starbucks menerapkan nilai keberlanjutan dan inklusivitas, yang tercermin dalam kebijakan ramah lingkungan dan keberagaman tenaga kerja.

b. Sosialisasi dan Internalisasi Budaya

Setelah nilai dan keyakinan dasar terbentuk, langkah berikutnya adalah menyebarkan budaya tersebut kepada anggota organisasi, terutama kepada karyawan baru. Proses ini disebut sosialisasi organisasi, di mana individu belajar dan menginternalisasi nilai-nilai, norma, serta cara kerja organisasi. Metode Sosialisasi Budaya yaitu:

- 1) Orientasi Pegawai Baru
    - a) Program pelatihan dan onboarding untuk memperkenalkan nilai dan aturan organisasi.
    - b) Contoh: Google memiliki program orientasi karyawan yang menekankan inovasi dan kolaborasi.
  - 2) Pemimpin sebagai Role Model
    - a) Manajer dan eksekutif harus menjadi contoh dalam menerapkan budaya organisasi.
    - b) Contoh: Jeff Bezos menekankan nilai "Customer Obsession" di Amazon, memastikan semua keputusan berorientasi pada kepuasan pelanggan.
  - 3) Simbol dan Ritual
    - a) Logo, slogan, atau tradisi organisasi yang memperkuat identitas budaya.
    - b) Contoh: Apple memiliki budaya inovasi yang tercermin dalam desain produk dan filosofi kerja Steve Jobs.
  - 4) Cerita dan Mitos
    - a) Kisah sukses perusahaan yang memperkuat nilai-nilai organisasi.
    - b) Contoh: Kisah sukses Toyota dengan sistem Kaizen, yang menekankan pada perbaikan terus-menerus.
- c. Pembentukan Norma dan Sistem Kontrol
- Agar budaya organisasi dapat berjalan dengan efektif, perlu dibangun norma, aturan, dan sistem kontrol yang mendukung implementasi budaya tersebut. Bentuk-Bentuk norma dan sistem kontrol yaitu:
- 1) Kode Etik dan Kebijakan Perusahaan
    - a) Pedoman tertulis yang mengatur perilaku karyawan.
    - b) Contoh: Perusahaan farmasi seperti Pfizer memiliki kode etik ketat terkait riset dan pengembangan obat.
  - 2) Struktur Organisasi
    - a) Mekanisme hierarki dan komunikasi yang mendukung budaya organisasi.

- b) Contoh: Struktur organisasi di Netflix yang mengedepankan fleksibilitas dan pengambilan keputusan mandiri.
- 3) Sistem Reward dan Punishment
  - a) Insentif bagi karyawan yang menunjukkan perilaku sesuai budaya organisasi, serta sanksi bagi yang melanggarnya.
  - b) Contoh: Google memberikan bonus inovasi bagi karyawan yang mengembangkan ide kreatif.
- 4) Evaluasi Kinerja dan Feedback
  - a) Sistem yang memastikan budaya organisasi diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari.
  - b) Contoh: Toyota menerapkan sistem Kaizen, yang mengharuskan setiap karyawan berkontribusi dalam perbaikan proses kerja secara berkelanjutan.
- d. Penguatan dan pemeliharaan budaya

Seiring waktu, budaya organisasi perlu diperkuat dan dijaga agar tetap relevan dengan tantangan bisnis yang ada. Strategi penguatan budaya organisasi, yaitu:

  - 1) Pelatihan dan Pengembangan SDM
    - a) Program pelatihan untuk memastikan nilai-nilai organisasi dipahami dan diterapkan.
    - b) Contoh: Microsoft memiliki program pengembangan kepemimpinan untuk menanamkan budaya kolaboratif.
  - 2) Komunikasi Internal yang Efektif
    - a) Penggunaan media internal seperti buletin, email, atau rapat berkala untuk mengingatkan karyawan tentang nilai-nilai budaya.
    - b) Contoh: Perusahaan teknologi seperti Facebook menggunakan platform internal untuk berbagi informasi budaya kerja.
  - 3) Adaptasi Terhadap Perubahan

- a) Budaya organisasi harus mampu berkembang dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis.
- b) Contoh: Microsoft mengalami perubahan budaya di bawah kepemimpinan Satya Nadella, yang mengubah budaya organisasi dari kompetitif dan eksklusif menjadi kolaboratif dan inovatif.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pembentukan budaya organisasi bukanlah proses yang instan, melainkan melalui tahapan-tahapan yang mencakup pembentukan nilai dasar, sosialisasi, pembentukan norma dan sistem kontrol, serta penguatan budaya. Dengan adanya proses yang sistematis dan terstruktur, budaya organisasi dapat menjadi kekuatan utama dalam mencapai kesuksesan jangka panjang. Contoh dari perusahaan seperti Google, Amazon, Toyota, dan Microsoft menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat menjadi faktor utama dalam keberlanjutan dan keunggulan kompetitif perusahaan.

## 2. Pelestarian Budaya Organisasi

Kegiatan-kegiatan koordinasi dan kontrol dari anggota struktural dapat berkontribusi dalam pelestarian dan penguatan budaya organisasi (Soelistya, 2022). Untuk melestarikan budaya organisasi yang, perlu ada komitmen dari pemimpin dan manajemen untuk terus memperkuat dan mengembangkan budaya tersebut, serta memberikan dukungan yang diperlukan bagi anggota organisasi untuk menjalankan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan oleh organisasi. Cara lain yang dapat dilakukan untuk melestarikan budaya organisasi yang adalah dengan membuat visi dan misi yang jelas, menciptakan iklim kerja yang positif, menghargai kontribusi setiap anggota, membangun kepercayaan dan saling pengertian, menjadi *role model* yang positif,

serta menyediakan pelatihan dan pengembangan bagi anggota organisasi. Dengan demikian, anggota organisasi akan merasa nyaman, dihargai, dan termotivasi untuk terus bekerja dengan baik di dalam organisasi (Niko, 2024).

Budaya yang mencerminkan nilai etika dan tanggung jawab sosial dapat meningkatkan reputasi organisasi di mata masyarakat. Kesesuaian ini melibatkan partisipasi dalam kegiatan sosial atau pelestarian lingkungan, menciptakan dampak positif dan membangun hubungan yang menguntungkan (Aneta, 2024).

#### **D. Peran Budaya Organisasi Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan**

Budaya sekolah adalah merupakan sekumpulan nilai yang mendekati tingkah laku, tradisi, kebijakan sehari-hari, dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh kepala sekolah, guru, karyawan, siswa dan masyarakat sekitar sekolah. Budaya sekolah merupakan ciri khas karakter dan citra sekolah tersebut di masyarakat luar. Banyak hal yang dapat dilakukan bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan membangun budaya sekolah yang positif mampu mewujudkan suasana moral yang baik dengan suasana yang kondusif sehingga akan berdampak pada kualitas pendidikan di sekolah itu sendiri. Dalam membangun budaya sekolah harus relevan dengan situasi dan kondisi yang ada. Unsur budaya ada yang bersifat positif maupun negatif dan juga ada yang netral, maka aspek budaya yang diterapkan harus cocok sehingga mampu mewujudkan visi dan misi sekolah melalui budaya sekolah yang baik (Sukadari, 2020).

Menurut Anggreni (2020), lembaga pendidikan harus dibangun dengan budaya organisasi yang memberikan kekuatan untuk pelaksanaan proses kualitas pendidikan. Budaya organisasi sangat berpengaruh dan penting dalam dunia pendidikan. Dalam budaya organisasi diwajibkan kepada setiap individu harus tetap aktif dan dapat berkembang dengan baik. Pola pikir setiap individu

diharapkan agar setiap anggota dalam sebuah organisasi dapat berkembang sesuai dengan perubahan zaman. Berbudaya organisasi sangatlah penting dan juga berpengaruh terhadap pendidikan serta sumber daya manusia. Karena organisasi merupakan perkumpulan kerja dengan tujuan sama, dengan visi misi yang nantinya sangat berguna untuk menunjang mutu pendidikan.

Rokim, dkk (2024), menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh besar dalam mempengaruhi aspek individual maupun kelompok yang ada pada suatu lingkungan organisasi. Sehingga pengaruh tersebut tentunya akan menjadi potensi besar dalam membangun aktifitas positif bagi anggota yang ada dalam organisasi agar selalu berorientasi kepada pencapaian mutu. Membangun budaya mutu dalam lembaga pendidikan, terletak pada kemampuan pemimpin dalam membangun budaya positif pada lembaga yang sedang dipimpinnya berorientasi kepada budaya mutu pendidikan. Budaya mutu pendidikan dapat di bangun melalui peran kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin, perumusan visi, misi yang jelas, kurikulum, peraturan dan tata tertib yang diarahkan kepada nilai-nilai kedisiplinan, kerja sama tim, kejujuran, keikhlasan dan sikap saling suport. Membangun komunikasi yang baik antara pemimpin dan anggota, pelatihan secara berkala, etika yang baik, kepercayaan dan penghargaan juga merupakan salah satu elemen penting dalam membangun budaya organisasi agar berorientasi kepada pencapaian mutu pendidikan.

Budaya organisasi akan mempengaruhi keefektifan organisasi. budaya organisasi yang kuat akan menjadikan anggota lebih puas, termotivasi dan memiliki komitmen yang besar terhadap organisasi. Disamping itu budaya organisasi yang kuat akan dapat meningkatkan komitmen, antusiasme, dan loyalitas anggota terhadap organisasi tersebut. Kultur organisasi akan mempengaruhi individu individu dan proses organisasi, sehingga budaya akan memunculkan tekanan pada orang orang dalam organisasi

untuk berpikir dan bertindak dengan cara yang konsisten dengan budaya yang ada (Sari, dkk, 2023).

Budaya organisasi yang kuat berperan penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang positif, mendukung profesionalisme guru, serta meningkatkan partisipasi dan kepemilikan. Penerapan nilai-nilai kolaborasi, religiusitas, dan partisipasi aktif membangun suasana belajar yang kondusif, membentuk karakter siswa, dan memperkuat sinergi warga sekolah. Dukungan manajemen melalui pelatihan dan penghargaan secara berkala meningkatkan kompetensi guru, sedangkan budaya partisipatif memperkuat keterlibatan aktif seluruh warga sekolah (Arifiyanto & Aimah, 2025).

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa upaya meningkatkan mutu pendidikan dengan membangun budaya sekolah yang positif mampu mewujudkan suasana moral yang baik dengan suasana yang kondusif, diwajibkan kepada setiap individu harus tetap aktif dan dapat berkembang dengan baik, kemampuan pemimpin dalam membangun budaya positif, dan akan menjadikan anggota lebih puas, termotivasi dan memiliki komitmen yang besar terhadap organisasi.

## **BAB 4**

# **KEPEMIMPINAN DAN GAYA MANAJERIAL DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN**

---

### **A. Definisi dan Teori Kepemimpinan Dalam Pendidikan**

#### **1. Definisi Kepemimpinan Dalam Pendidikan**

Pengertian kepemimpinan adalah faktor kunci dalam suksesnya suatu organisasi serta manajemen. Kepemimpinan adalah entitas yang mengarahkan kerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang baik diyakini mampu mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi agar dapat bersaing secara baik (Marlinah, 2023). Kepemimpinan, merupakan elemen terpenting dari kesuksesan suatu organisasi, lemah kuatnya suatu budaya organisasi sangat tergantung banyak kepada pemimpinnya (Sari, 2009).

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama dengan mana tujuan organisasi dapat dicapai. Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dari definisi ini nampak bahwa kepemimpinan adalah suatu proses, bukan orang (Tahir, 2014).

Sementara itu, Kepemimpinan dalam pendidikan merupakan elemen krusial yang menentukan arah dan kualitas proses pembelajaran serta pengelolaan lembaga pendidikan. Karakteristik kepemimpinan pendidikan yang efektif tidak hanya mencakup kemampuan administratif, tetapi juga melibatkan aspek-aspek seperti visi, integritas, kemampuan komunikasi, dan adaptabilitas terhadap perubahan. Dalam konteks pendidikan, pemimpin diharapkan mampu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan intelektual dan moral peserta didik serta pengembangan profesional tenaga pendidik (Hermawansyah, dkk, 2025).

Kepemimpinan pendidikan merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan kualitas dan keberhasilan suatu institusi pendidikan. Lebih dari sekadar posisi otoritas, kepemimpinan pendidikan melibatkan kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan membimbing guru, siswa, serta seluruh komunitas sekolah menuju pencapaian tujuan bersama. Seorang pemimpin pendidikan tidak hanya bertanggung jawab atas manajemen operasional sekolah, tetapi juga berperan sebagai agen perubahan yang mendorong inovasi, pengembangan kurikulum, dan peningkatan kualitas pengajaran (Hendrowati & Badrun, 2024).

Pemimpin pendidikan sebagai *top leader* dalam sebuah institusi pendidikan dituntut dapat merumuskan dan mengkomunikasikan visi dan misi yang jelas dalam memajukan pendidikan. Peran pemimpin pendidikan menjadi semakin kompleks. Pemimpin pendidikan menjadi motor penggerak terjadinya proses perubahan dalam institusi pendidikan dengan memberikan kepercayaan dan wewenang kepada seluruh personel institusi pendidikan (Sidiq & Khoirussalim, 2021).

## 2. Teori Kepemimpinan Dalam Pendidikan

Kepemimpinan pendidikan adalah pengarahan dan pengawasan terhadap orang lain agar dapat melakukan tugas-tugas yang telah direncanakan sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan lembaga pendidikan. Persoalan kepemimpinan baik di bidang pendidikan maupun bidang lain pada umumnya mengalami perubahan dan perbedaan kacamata dari masa ke masa. Hal ini terutama amatlah dipengaruhi oleh dinamika-dinamika yang terjadi di lingkup global. Sharp & Walter dalam (Purwanto, 2020) membagi perkembangan teori kepemimpinan ini menjadi tiga periode utama yang akan dijelaskan pada pemaparan berikut ini:

### a. Teori Kepemimpinan Pendidikan Tahun 1984

Pada masa ini, pemimpin berperan sebagai manajer menengah klasik, maksudnya pemimpin menerima perintah dari kepala bagian pengawas dan personil kantor pusat lainnya, sedangkan di sisi lain menyampaikan pesan tersebut kepada kepala departemen, guru, dan siswa.

### b. Teori Kepemimpinan Pendidikan Tahun 1999

Di masa ini, pemimpin terkadang disebut sebagai profesor, sebab dianggap sebagai salah satu anggota komunitas yang paling terpelajar. Pemimpin dianggap sebagai guru terbaik dan paling berbakat.

### c. Teori Kepemimpinan Pendidikan Tahun 2001

Pada tahun 2001, pekerjaan pemimpin meliputi dua hal, yakni tantangan dan tuntutan, karena masa ini merupakan masa  *tipping point*  perubahan zaman (perpindahan abad). Tuntutan yang besar dengan tantangan yang tinggi ini juga tetap berpotensi untuk memberikan penghargaan tinggi bagi pemimpin, namun tidak hanya dalam bidang bakat akademik saja seperti pada tahun 1999.

Berdasarkan *tipping point* atau transisi antarabad ini juga perkembangan teori kepemimpinan pendidikan dapat dibagi menjadi dua era, yakni:

- a. Teori kepemimpinan pada akhir abad ke-20, yaitu pekerjaan dilaksanakan secara individu dan memberikan penghargaan, manajemen mengetahui yang terbaik. Pemimpin melakukan hal yang benar dengan mengacu pada konten yang tepat, menghindari risiko, serta menceritakan atau memberikan penjelasan kepada anggota.
- b. Teori kepemimpinan pada awal abad ke-21 yakni melakukan pekerjaan di dalam tim dan meminta imbalan tim, semua orang adalah pemimpin, melakukan hal yang benar dengan mengacu pada konteks (hiperteks) dan proses, mengambil risiko yang sesuai, serta memberikan pelatihan dan pendelegasian

Sementara itu, Asep, dkk (2025), menjelaskan bahwa teori kepemimpinan adalah menyangkut kerangka kerja yang menjelaskan mengapa kepemimpinan bekerja. Gaya kepemimpinan adalah pendekatan praktis tentang bagaimana pemimpin berperilaku. Teori memberikan "mengapa", gaya menggambarkan "bagaimana" dalam tindakan. Teori menjelaskan mengapa kepemimpinan bekerja yang berfokus pada prinsip dan kerangka kerja kepemimpinan. Sedangkan gaya kepemimpinan menjelaskan bagaimana para pemimpin berperilaku dan berfokus pada penerapan praktis.

Hermawansyah, dkk (2025) mendefinisikan teori-teori kepemimpinan pendidikan, sebagai berikut:

- a. Teori Kepemimpinan Klasik (Trait, Behavior, Situasional)

Teori kepemimpinan klasik merupakan salah satu fondasi utama dalam kajian manajemen dan organisasi yang masih terus relevan hingga

kini. Ketiga pendekatan utama yang dikenal dalam teori ini yakni teori trait (sifat), teori behavior (perilaku), dan teori situasional telah memberikan kontribusi penting dalam memahami hakikat kepemimpinan dan aplikasinya dalam berbagai konteks sosial dan professional;

- 1) Teori trait adalah pendekatan awal yang muncul dari asumsi bahwa pemimpin dilahirkan, bukan dibentuk.
  - 2) Teori behavior muncul dengan premis bahwa kepemimpinan bukan semata-mata produk sifat bawaan, melainkan dapat dipelajari dan dilatih melalui perilaku yang tepat.
  - 3) Teori situasional, teori ini mencoba mensintesis pendekatan trait dan behavior dengan memperhitungkan konteks atau situasi di mana kepemimpinan dijalankan. Menurut teori situasional, tidak ada gaya kepemimpinan tunggal yang selalu efektif; efektivitas seorang pemimpin sangat tergantung pada kemampuannya menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tuntutan situasi.
- b. Teori Transformasional dan Transaksional

Kepemimpinan transformasional dipandang sebagai bentuk kepemimpinan yang lebih berorientasi pada perubahan, inspirasi, dan pengembangan individu, sementara kepemimpinan transaksional lebih fokus pada pertukaran yang bersifat imbal balik antara pemimpin dan pengikut dalam mencapai tujuan tertentu. pemahaman mendalam terhadap teori kepemimpinan transformasional dan transaksional penting bagi para praktisi, peneliti, dan pembuat kebijakan dalam menyusun strategi pengelolaan organisasi yang efektif. Kedua pendekatan ini bukanlah saling bertentangan, melainkan dapat menjadi pelengkap yang saling memperkuat jika diterapkan dengan tepat dan sesuai konteks.

## **B. Gaya-gaya Kepemimpinan: Otoriter, Demokratis, dan Transformative**

### 1. Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter yaitu gaya kepemimpinan yang berpandangan bahwa kekuasaan yang sah adalah hak yang diberikan pada pemimpin, sehingga pemimpin disini berprinsip bahwa baik dan buruknya kualitas lembaga yang dipimpinnya ada ditangannya. Hal inilah yang membuat pemimpin dengan gaya otoriter terpaku pada bahwa apa yang telah ditetapkan harus dilakukan dengan benar dan sesuai intruksi dari pimpinan. Gaya kepemimpinan otoriter memiliki pola perilaku yang cenderung terpusat pada pemimpin sebagai penentu kebijakan dalam melaksanakan tujuan Lembaga (Anisa, 2020).

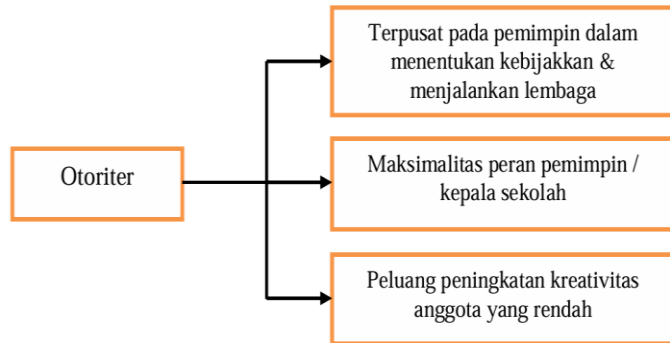
Gaya kepemimpinan otoriter adalah pemimpin yang menginginkan semua keinginan dan perintahnya harus dipenuhi tanpa harus memahami kepentingan orang yang dipimpin, pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan pada diri pemimpin secara penuh, mengendalikan semua aspek kegiatan, pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya, dan bertindak diktator. Gaya kepemimpinan otoriter seringkali ditemukan dalam berbagai lembaga pendidikan. Gaya kepemimpinan otoriter juga mampu mengerahkan, mendorong, dan mengordinasikan serta mendinamisir sumber daya pendidikan yang tersedia agar dapat mencapai tujuan lembaga namun dengan otoritas penuh berada pada kuasa pemimpin (Hermawansyah, Lina Herlina, dkk, 2025).

Menurut Anisa (2020), kepemimpinan otoriter dianggap sebagai cara atau gaya pemimpin yang memaksakan segala kebijakan untuk diputuskan oleh dirinya sendiri dan harus dilaksanakan para anggota yang dipimpinnya, tanpa mau mendengarkan aspirasi dari para anggotanya. Kepemimpinan otoriter kemungkinan akan bisa diterapkan pada lingkungan sekolah atau madrasah, dan berpotensi untuk meningkatkan kualitas dari sekolah atau madrasah.

Konsep kepemimpinan otoriter ini menekankan pada keseimbangan antara hal-hal secara mutlak harus dilakukan dengan hal-hal yang perlu dipertimbangkan atau ditoleransi. Terdapat 5 (lima) point yang menjadi fokus utama dalam konsep kepemimpinan otoriter ini, yaitu bersedia mendengarkan keresahan warga sekolah, kepala sekolah menjadi teladan untuk para warga sekolah, kepala sekolah membuka diri tentang perspektif warga sekolah, kepala sekolah melakukan evaluasi diri, dan kepala sekolah berusaha memberikan toleransi pada hal-hal tertentu pada kondisi-kondisi tertentu.

Gaya kepemimpinan otoriter berkenaan dengan segala bentuk kekuasaan, keputusan, ruang gerak bawahan, kinerja dan motivasi kerja yang bergantung pada pemimpin. Pemimpin lembaga pendidikan yang otoriter biasanya tidak terbuka, tidak mau menerima kritik, dan tidak mau membuka jalan untuk berinteraksi dengan tenaga kependidikan. Selain itu, ketua atau pemimpin hanya memberikan intruksi tentang apa yang harus dikerjakan serta dalam menanamkan disiplin memiliki kecondongan terhadap paksaan dan hukuman. Kepemimpinan otoriter diartikan sebagai tindakan yang berorientasi pada kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa mengalah pada khalayak bersifat dipaksakan. Tetapi, pemimpin otoriter bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti, dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan yang berlaku dengan ketat dan instruksi- instruksinya harus ditaati (Suriagiri, 2021).

Dari beberapa penjelasan tersebut di atas mengenai kepemimpinan otoriter, maka dapat disimpulkan dalam gambar di bawah ini:



Gambar.4.1. Gaya Kepemimpinan Otoriter  
(Sumber: Anisa, 2020)

## 2. Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis yaitu gaya kepemimpinan yang berpandangan bahwa pemimpin memberikan kebebasan pada para anggotanya untuk menyampaikan pendapat, saran, maupun kritik yang mereka miliki. Gaya kepemimpinan demokratis ini ditandai dengan adanya partisipasi dalam penentuan tujuan serta perpaduan berbagai pendapat atau pemikiran untuk menentukan cara terbaik dalam pelaksanaan pekerjaan (Anisa, 2020).

Gaya kepemimpinan demokratis ditandai dengan pola perilaku tugas tinggi dan pola perilaku tenggang rasa tinggi. Dalam gaya kepemimpinan demokratis, pemimpin pendidikan berperan aktif dalam menentukan tugas dan tanggung jawab masing-masing guru, dan tetap melakukan pengawasan dalam proporsi yang memadai (Sanjani, 2018). Kepemimpinan demokratis mendorong partisipasi dan keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan, dan memberikan hasil yang baik atau sangat berhasil dalam meningkatkan kinerja bawahan (Asep, dkk, 2025).

Dengan organisasi yang baik dapat dihindari tindakan kepala sekolah yang menunjukkan kekuasaan yang berlebihan (otoriter), suasana kerja dapat lebih berjiwa demokratis karena timbulnya partisipasi aktif dari semua pihak yang bertanggung jawab. Secara

umum kepala sekolah harus mampu memimpin dari pusat yaitu dalam artian demokratis, bertanggung jawab, memberikan kuasa dalam pengambilan keputusan dan sebagainya (Sidiq & Khoirussalim, 2021).

Pemimpin demokratis adalah pembimbing yang baik bagi kelompoknya. Pemimpin menyadari dia memiliki tugas untuk mengkoordinasikan pekerjaan dan tugas dari seluruh anggotanya dengan menekankan rasa tanggungjawab dan kerjasama yang baik kepada setiap anggota. Pemimpin yang demokratis bisa berfungsi sebagai katalisator yang bisa mempercepat proses-proses secara wajar, dan membantu pencapaian objek yang ingin dicapai dengan cara yang paling sesuai dengan kondisi kelompok tersebut. Pemimpin demokratis biasanya dihormati dan dihargai. Dia dianggap sebagai simbol kebaikan dan “orang sendiri”, karena ia bersedia bekerjasama dengan semua anggota kelompok. Semua anggota kelompok selalu ingin bertatap muka serta bertukar pikiran karena dianggap sangat simpatik. Bentuk-bentuk keberhasilan yang telah dicapai selalu dianggap sebagai hasil dari Kerjasama (Yanti, 2021).

Dari beberapa pendapat di atas mengenai kepemimpinan demokratis, maka dapat disimpulkan yang tercantum pada gambar di bawah ini:



Gambar. 4.2. Gaya Kepemimpinan Demokratis (Sumber: Anisa, 2020)

3. Gaya kepemimpinan transformative

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin mempengaruhi dan menginspirasi pengikutnya dengan memperhatikan kebutuhan psikologis mereka, mengajukan visi yang inspiratif, dan memotivasi mereka untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi di luar harapan. Kepemimpinan transformasional fokus pada menciptakan perubahan yang signifikan di dalam organisasi atau kelompok melalui pengaruh yang positif dan inspiratif (Hermawansyah, Herlina, dkk, 2025).

Gaya kepemimpinan transformasional akan mampu membawa kesadaran pengikutnya dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan yang sinergikal, dan mewujudkan tujuan dari organisasi yang telah ditetapkan. pimpinan transformasional merupakan pemimpin pembaharuan yang dapat membantu menciptakan suatu lingkungan kebanggaan, loyalitas, bukan ketakutan dan intimidasi (Akbar & Imaniyati, 2019). Para pemimpin yang dikategorikan sebagai pemimpin transformasi memberikan inspirasi kepada sumber daya manusia yang lain dalam organisasi untuk mencapai sesuatu melebihi apa yang direncanakan oleh organisasi (Sumartik, dkk, 2022). Transformational Leader akan cocok untuk menjadi manajer antarbudaya. Pemimpin transformasional memotivasi personel agar menyadari sepenuhnya potensi yang mereka miliki (Soelistya, 2022).

Menurut kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan tersebut memberikan pengaruh terhadap kinerja dan memperhatikan kepuasan kerja sebab kepuasan kerja juga berdampak terhadap kinerjanya sehingga hal-hal menyangkut gaji, tunjangan, serta ketersediaan ruang kerja yang nyaman harus diperhatikan (Wote & Patalatu, 2019).

Hidayat (2023) menjabarkan ada empat komponen berbeda dari kepemimpinan transformasional dari

kepemimpinan yang lain. Keempat elemen utama dari kepemimpinan transformasional adalah:

a. Penggugah Intelektual

Pemimpin transformasional tidak hanya menantang status quo; mereka juga mendorong kreativitas di antara para pengikut. Pemimpin mendorong para pengikut untuk menjelajahi cara-cara baru untuk melakukan hal-hal dan peluang-peluang baru untuk belajar.

b. Pertimbangan Individualis

Kepemimpinan transformasional juga melibatkan dukungan dan dorongan terhadap pengikut secara individu. Untuk membina hubungan yang suportif, pemimpin transformasional menjaga saluran komunikasi terbuka agar para pengikut merasa bebas untuk berbagi ide, sehingga pemimpin dapat memberikan pengakuan segera atas kontribusi unik masing-masing pengikut.

c. Motivasi Inspiratif

Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas yang dapat mereka ungkapkan kepada para pengikut. Pemimpin ini juga dapat membantu para pengikut merasakan semangat dan motivasi yang sama untuk mencapai tujuan-tujuan ini.

d. Pengaruh Ideal

Pemimpin transformasional berfungsi sebagai panutan bagi para pengikut. Karena para pengikut mempercayai dan menghormati pemimpin, mereka meniru individu ini dan menginternalisasi ideal-idealnya.

Kepemimpinan transformasional adalah teori kepemimpinan yang fokus pada mendorong perubahan yang lebih baik dengan menggabungkan visi, pengaruh, dan kolaborasi dengan anggota tim atau pengikutnya. Kepemimpinan ini menekankan pengembangan pribadi dan profesional, menciptakan dampak yang lebih luas daripada sekadar pencapaian tujuan organisasi.

### **C. Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Organisasi Pendidikan**

Peran merupakan aspek dinamis kedudukan (status) apabila seseorang melakukan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya maka ia telah menjalankan suatu peran. Kepala sekolah sebagai penentu kebijakan di sekolah harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin sekolah dengan bijak dan terarah serta mengarah kepada pencapaian tujuan yang maksimal demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di sekolah. kepala sekolah harus menerapkan perannya dengan baik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan yaitu kepala sekolah sebagai leader (pemimpin), kepala sekolah sebagai manajer, kepala sekolah sebagai educator, kepala sekolah sebagai administrator pendidikan, peran sebagai supervisor, kepala sekolah sebagai innovator, kepala sekolah sebagai motivator. Pelaksanaan peran yang menyatu dalam pribadi kepala sekolah akan mampu mendorong visi menjadi aksi dalam paradigma baru manajemen pendidikan (Mulyati, 2022).

Sebagai pemimpin organisasi, tugas utama kepala sekolah adalah pencapaian dan peningkatan mutu pendidikan yang lebih baik di lembaga pendidikan yang dipimpinya. Menurut Sutisna, dkk (2023) peran kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah:

1. Mengelola dengan melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan evaluasi
2. Memantau, menjadi perantara guru dan siswa, mendisiplinkan, memotivasi, membuat inovasi, penghubung dengan pihak luar, membimbing siswa secara berkelanjutan, membina dan meningkatkan kemampuan guru, dan membuat keputusan
3. Banyaknya relasi, dukungan dinas pendidikan/yayasan dan memfasilitasi guru

Peran kepala sekolah di dalam lingkup sekolah sangat penting untuk keberhasilan sekolah. terdapat pengaruh

yang besar dari kepemimpinan kepala sekolah terhadap pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan. Seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam memimpin untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan demikian, seorang kepala sekolah harus mampu menciptakan kondisi sekolah yang aman dan nyaman sehingga tercipta suasana pembelajaran yang kondusif (Savitri, dkk, 2021).

Terdapat tujuh peran penting kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi pendidikan (Kepalasekolah, 2025), yaitu:

1. Peran Sebagai Pendidik (*Educator*)

Kepala sekolah bukan hanya administrator atau manajer, tetapi juga pendidik yang berperan dalam membangun lingkungan belajar yang positif. Tugas ini mencakup:

- a. Mengembangkan kurikulum.
- b. Membina mental, moral, dan fisik tenaga pendidik.
- c. Membangun budaya pembelajaran.
- d. Memberikan teladan serta menjadi inspirasi bagi guru dan siswa.

2. Peran Sebagai Manajer

Sebagai manajer, kepala sekolah bertanggung jawab atas pengelolaan operasional sekolah. Tugasnya meliputi:

- a. Merencanakan program pendidikan, ekstrakurikuler, dan kebutuhan sumber daya.
- b. Mengorganisasikan struktur organisasi yang efisien.
- c. Memimpin dan mengarahkan seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan sekolah.

3. Peran Sebagai Administrator

Dalam perannya sebagai administrator, kepala sekolah mengelola aspek operasional dan administratif sekolah, termasuk:

- a. Perencanaan dan pengawasan kegiatan sekolah.

- b. Pengelolaan anggaran, kurikulum, dan fasilitas fisik.
  - c. Mendorong inovasi serta memastikan kepatuhan terhadap kebijakan pendidikan.
4. Peran Sebagai Supervisor
- Sebagai supervisor, kepala sekolah bertugas memantau, mengarahkan, dan mengevaluasi kinerja guru serta pelaksanaan kurikulum. Kepala sekolah juga memberikan bimbingan untuk meningkatkan profesionalitas guru dan memastikan kebijakan sekolah dijalankan dengan baik.
5. Peran Sebagai Pemimpin (*Leader*)
- Sebagai pemimpin, kepala sekolah menggerakkan seluruh sumber daya di sekolah untuk mencapai etos kerja dan produktivitas yang tinggi. Kepala sekolah juga bertugas:
- a. Memberikan arahan dan pengawasan.
  - b. Membuka komunikasi yang efektif.
  - c. Mendelegasikan tugas secara tepat.
6. Peran Sebagai Inovator
- Kepala sekolah sebagai inovator adalah motor penggerak perubahan di sekolah. Mereka mendorong ide-ide baru, penggunaan teknologi modern, dan metode pembelajaran yang kreatif. Inovasi ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan belajar yang adaptif dan progresif.
7. Peran Sebagai Motivator
- Sebagai motivator, kepala sekolah menciptakan suasana kerja yang inspiratif dan membangun semangat guru serta siswa. Motivasi dapat diberikan melalui penghargaan, dorongan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan disiplin.

Dari beberapa pendapat di atas mengenai peran kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi pendidikan bahwa peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan sangatlah penting dalam menciptakan lingkungan belajar

yang berkualitas. Dengan menjalankan tujuh fungsi utama-pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator-kepala sekolah dapat membawa perubahan positif di sekolah. Kepemimpinan yang efektif dari kepala sekolah tidak hanya membantu mencapai tujuan pendidikan tetapi juga membentuk generasi masa depan yang lebih baik. Dukungan terhadap kepala sekolah dalam menjalankan peran ini sangat diperlukan demi mewujudkan pendidikan yang bermutu tinggi.

#### **D. Kepemimpinan Visioner dan Pengaruhnya Terhadap Perilaku Organisasi**

Organisasi adalah tempat bekerja yang dinamis dan vital dimana orang akan menetapkan dan mencapai tujuan yang menantang dan mengambil tanggung jawab untuk keberhasilan sendiri. Dalam sebuah organisasi visioner, pekerja didorong dan didukung untuk bekerja pada potensi tertinggi dan berhasil untuk melakukannya. Manajer dalam organisasi selain menjamin dengan memberi contoh juga harus menjadi sebagai motivator yang unggul dan pengembang orang, mampu memberi umpan balik konstruktif terhadap bawahan dan memberi coaching untuk memperbaiki kinerja dari mereka. Manajer membantu pekerja menyelaraskan dirinya dengan inisiatif dan tujuan organisasi, serta membangun komitmen organisasi melalui metode kreatif dan secara berkelanjutan dapat berubah. Budaya organisasi yang kuat akan menghasilkan kesepakatan bersama dalam organisasi yang kuat pula. Kultur organisasi harus dipahami antar anggota organisasi agar lebih lama dari keberadaan siapapun di dalam organisasi tersebut. Dalam sebuah organisasi visioner, pekerja didorong dan didukung untuk bekerja pada potensi tertinggi dan berhasil untuk melakukannya (Soelistya, dkk, 2022).

Setiap orang memiliki gaya kepemimpinannya masing-masing dalam memimpin sebuah organisasi. Salah satu gaya yang dinilai efektif untuk diterapkan adalah gaya kepemimpinan visioner (Adieb, 2022). Kepemimpinan

visioner merupakan pengetahuan pemimpin dalam mewujudkan, menyusun, menyampaikan, mensosialisasikan, mentransformasikan dan mengaplikasikan ide-ide yang ideal muncul pada diri seorang pimpinan atau menjadi sebuah hasil interaksi sosial antar lembaga dan pemangku kepentingan yang dipercaya sebagai sebuah keinginan lembaga di masa depan yang harus dicapai melalui komitmen semua orang yang ada di sebuah lembaga (Asep, dkk, 2025).

Pemimpin visioner memiliki kemampuan untuk melihat jauh ke depan, mengidentifikasi peluang, dan mengilhami orang lain dengan visi yang menarik dan menginspirasi. Pemimpin visioner memiliki keterampilan untuk menjelaskan visi kepada orang lain, mengaplikasikan visi tersebut dalam kepemimpinan mereka, dan memperluas visi ke dalam berbagai konteks kepemimpinan yang berbeda. Kepemimpinan visioner sebagai kemampuan pemimpin untuk mengkomunikasikan, menciptakan, merumuskan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya sendiri atau dari interaksi sosial (Hermawansyah, Herlina, dkk, 2025).

Menurut Haryanto & Septiawan (2024), dalam meningkatkan efektivitas organisasi, lembaga dapat mengadakan pelatihan keterampilan komunikasi, mentoring, dan sesi umpan balik terstruktur guna meningkatkan interaksi antara pemimpin dan pegawai. Budaya organisasi yang mendorong pengambilan risiko dan inovasi perlu dikembangkan melalui pendelegasian wewenang serta program rotasi jabatan. Dalam aspek komitmen organisasi, lembaga perlu meninjau ulang serta mengomunikasikan visi dan misinya dengan lebih efektif, melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, dan menyediakan jalur karir yang jelas. Sementara itu, perbaikan lingkungan kerja dapat dilakukan dengan audit fasilitas secara berkala, perencanaan pembaruan jangka panjang, serta pengalokasian anggaran khusus. Untuk meningkatkan budaya evaluasi diri pegawai, lembaga dapat

mengintegrasikan evaluasi diri dalam sistem penilaian kinerja, menyediakan dashboard kinerja individu, dan menyelenggarakan sesi umpan balik reguler. Dengan langkah-langkah ini, diharapkan kinerja pegawai dapat meningkat secara keseluruhan.

Dari pembahasan di atas mengenai kepemimpinan visioner, maka dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan visioner merupakan salah satu tipe kepemimpinan yang juga banyak diterapkan oleh pemimpin-pemimpin sebuah organisasi. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada pentingnya keberadaan visi dan strategi untuk kemajuan sebuah organisasi di masa depan. Seseorang dengan gaya kepemimpinan visioner biasanya merupakan orang yang memiliki pandangan jauh ke depan. Selain itu ia juga adalah orang yang cermat, teliti, dan penuh perhitungan. Namun, adakalanya fokusnya ke masa depan membuat pemimpin visioner kerap mengabaikan stabilitas jangka pendek dari organisasi yang dipimpinnya. Menerapkan gaya kepemimpinan visioner memang akan membawa kebaikan bagi masa depan organisasi karena adanya misi dan strategi yang jelas. Meski demikian, tetap tidak boleh mengabaikan apa yang ada di masa sekarang agar kestabilan organisasi tetap terjaga.

## **BAB 5**

# **MOTIVASI KERJA TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN**

---

### **A. Teori-teori motivasi: Maslow, Herzberg, McClelland**

#### a) Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Pada tahun 1943, Abraham Maslow memperkenalkan konsep Hierarki Kebutuhan dalam artikel klasik berjudul “A Theory of Human Motivation”, yang diterbitkan di *Psychological Review*. Dalam karya tersebut, Maslow menyatakan bahwa kebutuhan manusia terstruktur dalam hierarki, di mana kebutuhan fisiologis—seperti makanan dan keamanan fisik—berada di dasar hierarki dan paling mendesak untuk dipenuhi. Setelah kebutuhan dasar ini terpenuhi, kebutuhan yang lebih tinggi seperti rasa aman, kasih sayang, penghargaan, dan akhirnya aktualisasi diri akan muncul sebagai motivator utama dalam kesadaran dan perilaku individu. Maslow juga menekankan bahwa motivasi manusia bersifat dinamis: ketika kebutuhan yang lebih rendah tercukupi, kebutuhan yang lebih tinggi pun mulai mendominasi kesadaran seseorang (Maslow, 1943). Selain itu, Maslow mengembangkan teori ini lebih lanjut melalui karya-karya berikutnya seperti *Motivation and Personality* (1954), yang semakin mempertegas struktur dan sifat piramida kebutuhan ini (Britannica, 2025)

Maslow (1943) mengemukakan bahwa kebutuhan manusia berada dalam sebuah hirarki yang

mencerminkan perjalanan motivasi dari yang paling mendasar hingga menuju aktualisasi diri. Pada tingkatan paling dasar, kebutuhan fisiologis—seperti kebutuhan akan makanan, air, dan istirahat—berperan sebagai fondasi fundamental yang harus dipenuhi terlebih dahulu untuk menjaga kelangsungan hidup (Maslow, 1943, seperti dikutip dalam Graha & Balloun, 1973). Saat kebutuhan ini terpenuhi, individu secara alami beralih ke kebutuhan rasa aman (safety), yaitu kebutuhan akan perlindungan fisik dan stabilitas emosional. Penelitian modern menemukan bahwa kepuasan kebutuhan fisiologis berkontribusi secara signifikan dalam memungkinkan ketercapaian kebutuhan tingkat berikutnya, termasuk keamanan, yang jika terganggu dapat menghambat motivasi sosial dan emosional. Kemudian, manusia membutuhkan keterikatan dan afeksi melalui hubungan interpersonal, di mana rasa diterima, keanggotaan dalam komunitas, dan cinta menciptakan landasan untuk perkembangan psikologis yang lebih lanjut. Hal ini ditegaskan oleh studi yang menunjukkan bahwa kepuasan kebutuhan sosial (belongingness)—dilihat dalam konteks koneksi keluarga dan teman—berkorelasi positif dengan peningkatan ego dan pencapaian aktualisasi (Taormina & Gao, 2013)

Ketika kebutuhan akan cinta dan rasa diterima terpenuhi, individu terdorong untuk mengejar penghargaan—baik dalam bentuk pengakuan, status, maupun penghormatan yang datang dari diri sendiri maupun lingkungan sosial (esteem needs). Dalam pengukuran empirik atas teori Maslow, ditemukan bahwa kepuasan terhadap kebutuhan yang lebih rendah (misalnya sosial) secara statistik memprediksi tingginya kepuasan terhadap kebutuhan penghargaan, menegaskan hubungan kausal berjenjang antara masing-masing level kebutuhan. Akhirnya, di puncak piramida, terdapat kebutuhan aktualisasi diri—keinginan untuk merealisasikan potensi penuh dan menjadi versi terbaik dari diri sendiri. Taormina dan

Gao (2013) menegaskan bahwa eskalasi kepuasan dari kebutuhan fisiologis hingga penghargaan memprediksi secara signifikan pencapaian aktualisasi diri; hal ini memperkuat gagasan bahwa pergeseran motivasi manusia bersifat berjenjang namun saling terkait secara erat. Namun, penelitian terbaru juga mengungkapkan bahwa urutan hierarki ini tidak selalu linear—banyak individu yang mengejar kebutuhan sosial atau aktualisasi meski kebutuhan fisiologis atau keamanan belum sepenuhnya terpenuhi (Diener et al., sebagaimana dikutip dalam artikel *Verywell Mind*). Kompleksitas ini mencerminkan bahwa motivasi manusia bersifat dinamis, fleksibel, dan sangat dipengaruhi oleh konteks budaya, situasi hidup, serta kondisi individu saat itu (Huang, 2024).

Dalam konteks manajemen, pendidikan, dan organisasi, teori Hierarki Kebutuhan Maslow memiliki implikasi yang sangat luas karena menjelaskan bagaimana motivasi individu berkembang secara bertahap sesuai dengan terpenuhinya kebutuhan dasar hingga kebutuhan tingkat tinggi. Dalam lingkungan kerja, manajer yang memahami hierarki kebutuhan dapat menciptakan strategi yang lebih efektif dalam memotivasi karyawan. Sebagai contoh, kebutuhan fisiologis dapat dipenuhi melalui pemberian gaji yang layak, jam kerja yang wajar, serta fasilitas kerja yang mendukung kesehatan fisik. Setelah kebutuhan dasar tersebut terpenuhi, organisasi perlu memastikan adanya rasa aman melalui jaminan kerja, lingkungan yang stabil, serta kepastian hukum dan kebijakan yang jelas. Studi Rojas et al. (2023) dalam *World Development* menunjukkan bahwa kebutuhan dasar, khususnya keamanan ekonomi dan kesehatan, menjadi prasyarat penting untuk memungkinkan individu bergerak menuju kepuasan sosial dan penghargaan diri, sehingga menunjukkan peran penting manajer dalam menjamin stabilitas dan keamanan anggota organisasi.

Di bidang pendidikan, penerapan teori Maslow juga tampak nyata. Siswa tidak dapat termotivasi untuk belajar dengan optimal jika kebutuhan fisiologis mereka, seperti asupan makanan atau istirahat, tidak terpenuhi. Selain itu, keamanan psikologis dan rasa diterima di kelas berperan besar dalam mendorong motivasi belajar. Penelitian Taormina dan Gao (2013) dalam *American Journal of Psychology* menemukan bahwa kebutuhan sosial—seperti dukungan dari guru dan teman sebaya—berkorelasi erat dengan pencapaian kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri pada peserta didik. Oleh karena itu, guru perlu menciptakan suasana kelas yang aman, inklusif, serta mendukung kebutuhan sosial siswa agar motivasi intrinsik mereka untuk belajar dapat tumbuh secara alami.

Dalam lingkup organisasi secara lebih luas, kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri memainkan peran penting dalam mendorong inovasi dan produktivitas. Memberikan pengakuan terhadap pencapaian karyawan, peluang untuk pengembangan diri, serta ruang bagi kreativitas dan otonomi merupakan cara efektif untuk mengarahkan motivasi ke tingkat yang lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan temuan Huang (2024) yang menekankan bahwa organisasi yang memberi ruang bagi individu untuk mengembangkan potensi penuh mereka akan mendapatkan tingkat keterlibatan (*engagement*) dan loyalitas yang lebih tinggi. Dengan demikian, pemahaman yang mendalam terhadap setiap tingkat kebutuhan individu tidak hanya membantu organisasi menjaga kepuasan dan motivasi anggota, tetapi juga mendukung tercapainya tujuan kolektif secara berkelanjutan.

b) Teori Dua Faktor Herzberg

Pada akhir dekade 1950-an, Frederick Irving Herzberg—seorang psikolog humanis dan profesor manajemen yang mendirikan Departemen Industrial Mental Health di Case Western Reserve University—

melaksanakan penelitian mendalam dengan Bernard Mausner dan Barbara Snyderman untuk memahami apa yang memotivasi dan mendemotivasi karyawan dalam pekerjaan mereka. Mereka melakukan wawancara terhadap sekitar 200 insinyur dan akuntan di wilayah Pittsburgh, menanyakan secara kritis “kapan Anda merasa sangat baik tentang pekerjaan Anda?” dan “kapan Anda merasa sangat buruk (tidak puas) dengan pekerjaan Anda?” dari analisis tersebut, Herzberg menemukan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja berbeda secara radikal dari faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan. Berangkat dari temuan ini, ia memperkenalkan model dua faktor: motivator dan higienis.

Motivator, menurut Herzberg, merupakan faktor intrinsik yang terkait langsung dengan isi pekerjaan—seperti pencapaian, tanggung jawab, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, peluang pengembangan, dan kemajuan dalam karier—yang secara aktif dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan. Di sisi lain, hygiene factors atau faktor higienis merupakan elemen ekstrinsik—seperti kebijakan perusahaan, pengawasan, hubungan dengan atasan dan rekan, kondisi kerja, gaji, status, dan keamanan kerja—yang jika tidak dipenuhi bisa menyebabkan ketidakpuasan; namun, keberadaannya saja tidak cukup untuk menghasilkan kepuasan.

Secara teoretis, Herzberg menantang anggapan umum bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan dua ekstrem dari satu spektrum tunggal. Ia menegaskan bahwa kedua kondisi tersebut adalah fenomena yang terpisah dan independen—menghilangkan faktor ketidakpuasan (hygiene) bukan secara otomatis menciptakan kepuasan, melainkan hanya menciptakan “tidak ada ketidakpuasan”. Dengan demikian, teori ini mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap dunia manajemen dan bisnis, karena mendorong organisasi untuk tidak hanya memperbaiki faktor-faktor lingkungan kerja yang

mendasari, tetapi juga menciptakan kondisi kerja yang memperkaya peran dan merealisasikan potensi karyawan melalui motivator intrinsik

Herzberg membedakan dengan jelas antara dua kategori faktor yang memengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja, yaitu faktor motivator (motivators) dan faktor higienis (hygiene factors). Faktor motivator merupakan unsur intrinsik yang melekat pada isi pekerjaan dan secara langsung mendorong individu untuk merasa puas serta berprestasi. Faktor ini meliputi pencapaian (achievement), pengakuan (recognition), tanggung jawab (responsibility), serta peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan (advancement and growth). Ketika pekerja merasakan bahwa pekerjaan mereka menantang, memberikan peluang untuk belajar, serta memberi apresiasi terhadap kontribusi yang mereka lakukan, maka kepuasan kerja cenderung meningkat secara signifikan. Penelitian Herzberg, Mausner, dan Snyderman (1959) dalam *The Motivation to Work* menunjukkan bahwa pengalaman positif yang terkait dengan faktor-faktor ini merupakan pendorong utama meningkatnya kepuasan kerja. Studi lanjutan juga memperkuat temuan tersebut, bahwa faktor motivator berperan besar dalam menciptakan keterikatan (engagement) dan inovasi karyawan (Alshmemri et al., 2017).

Di sisi lain, faktor higienis bersifat ekstrinsik dan berhubungan dengan konteks pekerjaan atau lingkungan kerja. Faktor ini mencakup gaji (salary), kondisi kerja (working conditions), kebijakan organisasi (company policies), serta hubungan dengan atasan maupun rekan kerja (supervision and interpersonal relations). Herzberg menekankan bahwa faktor higienis tidak serta merta menimbulkan kepuasan, namun ketiadaannya dapat menjadi penyebab utama ketidakpuasan. Dengan kata lain, gaji yang layak, kebijakan yang adil, dan lingkungan kerja yang kondusif hanya berfungsi untuk mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak menjamin tumbuhnya

motivasi intrinsik. Temuan empiris kontemporer mendukung pandangan ini, dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja meningkat secara signifikan ketika organisasi tidak hanya memperhatikan faktor higienis, tetapi juga mengembangkan faktor motivator yang lebih bermakna (Basset-Jones & Lloyd, 2005). Oleh karena itu, strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif harus mampu menyeimbangkan pemenuhan kebutuhan dasar melalui faktor higienis, sambil secara aktif menciptakan peluang motivator yang mendukung pertumbuhan, pengakuan, dan aktualisasi diri karyawan.

Implikasi utama dari Teori Dua Faktor Herzberg adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja tidak berada pada satu kontinum yang sama, melainkan merupakan dua dimensi yang berbeda. Kepuasan kerja akan muncul ketika faktor motivator—seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan pengembangan—diberikan secara memadai. Faktor-faktor intrinsik ini menumbuhkan rasa makna dan keterlibatan yang lebih dalam terhadap pekerjaan, sehingga mendorong karyawan untuk bekerja dengan semangat, kreatif, dan produktif. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja timbul terutama ketika faktor higienis—seperti gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, atau hubungan dengan atasan—tidak terpenuhi. Ketidakadanya kepastian kerja, fasilitas kerja yang buruk, atau kebijakan organisasi yang tidak adil akan menimbulkan rasa frustrasi, walaupun kehadirannya hanya dapat mengurangi ketidakpuasan tanpa secara otomatis menumbuhkan motivasi (Herzberg et al., 1959; Alshmemri et al., 2017).

Bagi manajer dan pemimpin organisasi, hal ini menegaskan pentingnya menyeimbangkan kedua faktor tersebut. Perhatian yang hanya terfokus pada faktor higienis, seperti menaikkan gaji atau memperbaiki kondisi kerja, memang dapat mengurangi ketidakpuasan, namun tidak akan menciptakan

kepuasan jangka panjang. Sebaliknya, strategi manajemen yang berorientasi pada penciptaan tantangan kerja, pemberdayaan, serta pemberian pengakuan akan lebih efektif dalam membangun motivasi yang berkelanjutan (Bassett-Jones & Lloyd, 2005). Dalam konteks pendidikan, misalnya, guru atau dosen perlu memastikan lingkungan belajar yang aman dan adil (faktor higienis), tetapi juga harus memberikan kesempatan bagi siswa untuk meraih pencapaian, memperoleh apresiasi, dan bertanggung jawab atas proses belajarnya (faktor motivator). Dengan demikian, keseimbangan antara pemenuhan faktor higienis dan penguatan faktor motivator menjadi kunci dalam membangun kepuasan, keterlibatan, serta produktivitas baik di dunia kerja maupun pendidikan.

c) Teori Kebutuhan McClelland

David Clarence McClelland, seorang psikolog sosial Amerika, memperkenalkan pendekatan yang progresif terhadap motivasi manusia melalui *acquired-needs theory* atau yang lebih dikenal sebagai *Three Needs Theory*, yang dikemukakan dalam karya monumentalnya *The Achieving Society* (1961). Berbeda dengan gagasan klasik yang menganggap kebutuhan bersifat bawaan dan universal—seperti dalam pandangan Maslow—McClelland menegaskan bahwa kebutuhan didapat dan terbentuk dari pengalaman hidup, sehingga bersifat dinamis dan dapat berkembang seiring waktu (McClelland, 1961; *Research Starters*, 2024). Ia menekankan bahwa tiga kebutuhan utama—yaitu kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement*), kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan berkuasa (*need for power*)—tidak hanya muncul berdasarkan predisposisi biologis, tetapi lebih dipengaruhi oleh konteks sosial, budaya, dan pengalaman individu. Hal ini menempatkan teori McClelland sebagai teori motivasi yang inklusif terhadap variasi individu dan lingkungan, sehingga

lebih relevan dalam implementasi praktis di dunia manajemen dan organisasi modern

Dalam kerangka teori motivasi McClelland, terdapat tiga kebutuhan utama yang diyakini menjadi motor penggerak perilaku manusia, yaitu need for achievement (nAch), need for affiliation (nAff), dan need for power (nPow). Pertama, need for achievement merujuk pada dorongan individu untuk mencapai prestasi yang unggul, menyelesaikan tugas dengan standar tinggi, serta mengambil tanggung jawab pribadi atas hasil yang dicapai. Individu dengan kebutuhan pencapaian yang tinggi biasanya menunjukkan orientasi pada tujuan yang menantang namun realistis, menyukai umpan balik yang spesifik, serta lebih memilih bekerja secara individual untuk memastikan kualitas dan akurasi hasil (McClelland, 1961; Ramlall, 2004). Kedua, need for affiliation menekankan pentingnya hubungan interpersonal yang harmonis dan penerimaan sosial. Individu dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi cenderung mencari persahabatan, menghindari konflik, serta menunjukkan kepedulian terhadap orang lain, sehingga kebutuhan ini sering terlihat dalam konteks tim kerja atau organisasi yang menekankan kolaborasi (Harrell & Stahl, 1981; Lussier & Achua, 2015). Ketiga, need for power merupakan kebutuhan untuk memengaruhi, mengendalikan, dan mengarahkan perilaku orang lain, yang dapat muncul dalam bentuk positif (socialized power) maupun negatif (personalized power). Dalam konteks organisasi, kebutuhan ini dapat mendorong munculnya kepemimpinan yang efektif apabila diarahkan pada pencapaian tujuan bersama, namun dapat pula berujung pada otoritarianisme jika tidak diimbangi dengan etika dan tanggung jawab sosial (Winter, 1991; Miner, 2005).

Kombinasi dari ketiga kebutuhan ini tidak bersifat eksklusif, melainkan bervariasi pada setiap individu dan dipengaruhi oleh pengalaman hidup, budaya, serta lingkungan sosial. Oleh karena itu, teori McClelland

memberikan kerangka yang lebih fleksibel dibandingkan teori motivasi klasik, karena mampu menjelaskan mengapa dua individu dengan latar belakang berbeda dapat menunjukkan pola motivasi yang kontras meskipun berada dalam situasi yang sama. Hal ini sekaligus memperkuat relevansi teori McClelland dalam manajemen, pendidikan, dan organisasi modern, terutama dalam mengembangkan strategi kepemimpinan, manajemen kinerja, serta program pelatihan yang berorientasi pada pengembangan potensi individu (McClelland, 1987; Ramlall, 2004).

Implikasi praktis dari teori McClelland sangat signifikan dalam konteks manajemen organisasi, pendidikan, maupun pengembangan sumber daya manusia. Salah satu prinsip utama yang dapat ditarik dari teori ini adalah bahwa individu dengan kebutuhan dominan yang berbeda akan termotivasi oleh hal-hal yang berbeda pula. Misalnya, karyawan dengan *need for achievement* yang tinggi akan lebih termotivasi ketika diberikan pekerjaan yang menantang, target yang jelas, serta kesempatan untuk memperoleh umpan balik yang spesifik atas kinerjanya. Sebaliknya, mereka yang memiliki *need for affiliation* lebih cenderung merasa puas dan produktif dalam lingkungan kerja yang menekankan kerjasama, hubungan interpersonal yang hangat, serta pengakuan sosial dari rekan kerja dan atasan (Harrell & Stahl, 1981; Lussier & Achua, 2015).

Implikasi lain yang penting adalah dalam hal proses rekrutmen dan seleksi. Pemahaman mengenai kebutuhan dominan seseorang dapat membantu manajer atau pihak HRD dalam menempatkan individu pada posisi yang paling sesuai. Misalnya, calon pemimpin dengan *need for power* yang tinggi, khususnya dalam bentuk *socialized power*, dapat lebih efektif ditempatkan pada peran kepemimpinan strategis yang menuntut kemampuan memengaruhi dan menggerakkan tim menuju tujuan organisasi (Winter, 1991). Sementara itu, individu dengan *need for*

affiliation yang kuat lebih sesuai ditempatkan pada posisi yang membutuhkan kemampuan membangun relasi, seperti layanan pelanggan, humas, atau fasilitator tim.

Lebih jauh, implikasi teori ini juga dapat diterapkan dalam pengembangan karyawan. Organisasi dapat merancang program pelatihan dan pengembangan yang berorientasi pada kebutuhan dominan individu. Sebagai contoh, karyawan dengan kebutuhan pencapaian dapat diarahkan pada pelatihan yang menekankan keterampilan manajerial dan inovasi, sedangkan mereka yang memiliki kebutuhan kekuasaan dapat diarahkan pada pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada komunikasi persuasif dan pengambilan keputusan. Dengan cara ini, organisasi tidak hanya dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, tetapi juga memastikan bahwa potensi individu berkembang selaras dengan kebutuhan organisasi (McClelland, 1987; Miner, 2005).

## **B. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru dan staf**

Motivasi kerja guru dan staf pendidikan merupakan elemen krusial yang memengaruhi kualitas pendidikan, efektivitas pengajaran, dan kesejahteraan profesional. Berbagai faktor, baik intrinsik maupun ekstrinsik, saling berinteraksi dalam membentuk tingkat motivasi mereka.

### **1. Faktor Intrinsik**

Faktor intrinsik berkaitan dengan kepuasan yang diperoleh dari dalam diri individu, seperti rasa pencapaian, otonomi, dan hubungan interpersonal yang positif. Penelitian menunjukkan bahwa guru yang merasa memiliki otonomi dalam mengajar dan merasakan dampak positif dari pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi (Wang, 2025). Selain itu, hubungan yang baik dengan rekan sejawat dan dukungan sosial di lingkungan kerja juga berkontribusi signifikan terhadap motivasi kerja guru (Yarim et al., 2022).

## 2. Faktor Ekstrinsik

Faktor ekstrinsik mencakup elemen-elemen eksternal seperti kompensasi finansial, kondisi kerja, dan kebijakan organisasi. Penelitian oleh Orina (2022) menyoroti bahwa selain kompensasi, faktor seperti lingkungan kerja yang mendukung, kesempatan untuk pengembangan karier, penilaian kinerja yang adil, pengakuan, dan peluang pelatihan di tempat kerja memiliki dampak signifikan terhadap motivasi guru. Guru yang merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang secara profesional menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi (Orina, 2022).

## 3. Faktor Sosial dan Kultural

Faktor sosial dan kultural, seperti harapan keluarga, status sosial profesi, dan norma budaya, juga memengaruhi motivasi kerja guru. Di banyak budaya, profesi guru dihormati, dan harapan keluarga terhadap keberhasilan anak-anak mereka dapat meningkatkan motivasi guru untuk memberikan yang terbaik dalam pengajaran (Yarim et al., 2022).

## 4. Faktor Kebijakan dan Sistem Pendidikan

Kebijakan pemerintah dan sistem pendidikan yang ada, termasuk kurikulum, evaluasi, dan dukungan administratif, memainkan peran penting dalam motivasi kerja guru. Kebijakan yang mendukung otonomi profesional, memberikan umpan balik konstruktif, dan menyediakan sumber daya yang memadai dapat meningkatkan motivasi kerja guru (Wang, 2025).

## 5. Faktor Pribadi dan Profesional

Faktor pribadi seperti kepercayaan diri, efikasi diri, dan tujuan pribadi juga memengaruhi motivasi kerja guru. Guru yang merasa kompeten dalam pekerjaannya dan memiliki tujuan pribadi yang selaras dengan nilai-nilai pendidikan cenderung memiliki motivasi yang tinggi (Yarim et al., 2022).

Memahami faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja guru dan staf sangat penting bagi pengelola pendidikan. Strategi yang dapat diterapkan meliputi:

- a) Peningkatan Kompensasi dan Kondisi Kerja: Menyediakan gaji yang kompetitif dan kondisi kerja yang mendukung dapat meningkatkan motivasi guru.
- b) Pengembangan Profesional: Memberikan kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan karier membantu guru merasa dihargai dan berkembang dalam profesinya.
- c) Dukungan Sosial dan Profesional: Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dengan hubungan interpersonal yang positif dapat meningkatkan motivasi kerja.
- d) Kebijakan yang Mendukung Otonomi: Memberikan kebebasan dalam pengambilan keputusan profesional dan umpan balik konstruktif dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan motivasi guru.
- e) Pengakuan dan Apresiasi: Mengakui dan menghargai kontribusi guru dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja mereka.

### **C. Strategi peningkatan motivasi di lingkungan sekolah**

Peningkatan motivasi guru dan staf di lingkungan sekolah merupakan salah satu kunci untuk menciptakan kualitas pendidikan yang optimal. Strategi yang efektif tidak hanya berdampak pada kinerja guru, tetapi juga secara langsung memengaruhi prestasi dan keterlibatan siswa. Beberapa pendekatan telah diidentifikasi dalam literatur pendidikan untuk meningkatkan motivasi kerja, yang meliputi strategi intrinsik maupun ekstrinsik.

#### **1. Peningkatan Pengakuan dan Apresiasi**

Pengakuan terhadap prestasi guru dan staf secara konsisten merupakan salah satu strategi utama untuk meningkatkan motivasi intrinsik. Penghargaan dapat diberikan melalui sertifikat, penghargaan formal, atau sekadar pengakuan verbal di depan kolega. Penelitian oleh

Skaalvik dan Skaalvik (2017) menunjukkan bahwa guru yang merasa dihargai dan diakui atas kontribusinya memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan cenderung lebih berkomitmen terhadap pekerjaannya.

## 2. Pengembangan Profesional dan Pelatihan

Kesempatan untuk pengembangan profesional melalui workshop, seminar, dan pelatihan keterampilan baru sangat penting untuk meningkatkan motivasi kerja guru. Program pengembangan yang relevan tidak hanya meningkatkan kompetensi guru, tetapi juga memberikan rasa pencapaian dan kepuasan intrinsik. Hulpia, Devos, dan Van Keer (2010) menekankan bahwa pelatihan yang mendukung pertumbuhan profesional berkontribusi signifikan terhadap motivasi dan kinerja guru.

## 3. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Mendukung

Lingkungan kerja yang mendukung mencakup hubungan positif antar guru dan staf, dukungan dari manajemen sekolah, serta fasilitas dan sumber daya yang memadai. Lingkungan yang kondusif memungkinkan guru untuk bekerja dengan lebih efektif dan merasa dihargai. Penelitian oleh Ingersoll (2001) menekankan bahwa dukungan sosial dan kondisi kerja yang memadai menjadi faktor penting dalam mempertahankan motivasi dan mengurangi turnover guru.

## 4. Pemberian Otonomi dan Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan

Memberikan guru kebebasan dalam pengambilan keputusan terkait metode pengajaran dan manajemen kelas dapat meningkatkan motivasi intrinsik. Otonomi ini memberikan rasa tanggung jawab dan kepemilikan atas pekerjaan mereka. Deci dan Ryan (2000) dalam teori Self-Determination menegaskan bahwa otonomi, kompetensi, dan keterkaitan sosial adalah tiga kebutuhan psikologis dasar yang memicu motivasi intrinsik individu.

#### 5. Sistem Insentif dan Penghargaan Ekstrinsik

Selain faktor intrinsik, insentif dan penghargaan ekstrinsik juga efektif untuk meningkatkan motivasi. Insentif dapat berupa bonus, tunjangan, kenaikan gaji, atau kesempatan promosi. Namun, insentif ini harus dirancang secara adil dan transparan agar tidak menimbulkan ketidakpuasan di kalangan guru dan staf (Gupta & Sharma, 2020).

#### 6. Membangun Budaya Kolaboratif

Budaya sekolah yang kolaboratif, di mana guru bekerja sama, berbagi pengalaman, dan saling mendukung, dapat memperkuat motivasi dan kepuasan kerja. Penelitian oleh Hargreaves (2000) menunjukkan bahwa kerja tim dan kolaborasi profesional meningkatkan keterlibatan guru dan menciptakan lingkungan belajar yang lebih positif bagi siswa.

### **D. Dampak motivasi terhadap kinerja dan perilaku organisasi**

Motivasi kerja memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja individu maupun perilaku organisasi secara keseluruhan. Individu yang termotivasi cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi, keterlibatan yang lebih besar dalam tugas, serta loyalitas yang kuat terhadap organisasi. Dalam konteks pendidikan, motivasi guru dan staf berdampak langsung pada efektivitas pengajaran, kepuasan kerja, dan kualitas layanan yang diberikan kepada siswa. Penelitian oleh Deci dan Ryan (2000) menekankan bahwa motivasi intrinsik, yang muncul dari kepuasan internal dan rasa pencapaian, mampu mendorong individu untuk berkomitmen penuh pada pekerjaan mereka, sehingga menghasilkan kinerja yang konsisten dan berkualitas. Sebaliknya, motivasi yang rendah dapat menimbulkan perilaku negatif seperti ketidakhadiran, penurunan produktivitas, dan bahkan resistensi terhadap perubahan organisasi (Gupta & Sharma, 2020).

Selain memengaruhi kinerja individu, motivasi juga berperan penting dalam membentuk perilaku organisasi secara kolektif. Organisasi dengan tingkat motivasi yang tinggi biasanya menunjukkan budaya kerja yang positif, kolaboratif, dan inovatif. Guru dan staf yang termotivasi secara intrinsik maupun ekstrinsik cenderung berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, berbagi pengetahuan, serta mendukung rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama. Hargreaves (2000) menekankan bahwa lingkungan kerja yang memotivasi tidak hanya meningkatkan output individu, tetapi juga memperkuat kohesi tim, memperbaiki komunikasi, dan membangun reputasi organisasi yang baik. Motivasi yang kuat juga memengaruhi kesiapan individu untuk menerima tanggung jawab tambahan, beradaptasi terhadap perubahan, dan mengadopsi praktik baru, yang pada gilirannya meningkatkan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya secara efektif (Skaalvik & Skaalvik, 2017).

Lebih jauh, motivasi berperan sebagai katalisator untuk inovasi dan pengembangan profesional. Guru dan staf yang merasa termotivasi secara konsisten akan terdorong untuk mencari solusi kreatif terhadap masalah, mengembangkan metode pembelajaran yang efektif, serta berpartisipasi dalam program pengembangan diri. Dengan demikian, motivasi tidak hanya memengaruhi kinerja jangka pendek, tetapi juga berdampak pada keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi dalam jangka panjang. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan efektivitas kinerja individu dan kesehatan perilaku organisasi secara menyeluruh. Oleh karena itu, organisasi, termasuk lembaga pendidikan, perlu merancang kebijakan dan lingkungan kerja yang mampu memelihara dan meningkatkan motivasi anggotanya, baik melalui penghargaan intrinsik maupun ekstrinsik, dukungan sosial, serta peluang pengembangan profesional (Ingersoll, 2001; Hulpia, Devos, & Van Keer, 2010).

## **BAB 6**

# **KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN**

---

### **A. Pengertian dan jenis komunikasi organisasi**

Komunikasi organisasi merupakan proses pertukaran informasi, ide, dan pesan yang terjadi antara individu atau kelompok dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi ini berperan penting dalam memastikan koordinasi, efektivitas, dan efisiensi operasional organisasi. Robbins dan Judge (2019) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai sarana bagi anggota organisasi untuk menyampaikan informasi, mengekspresikan pikiran, serta memahami peran masing-masing dalam struktur organisasi. Komunikasi yang efektif tidak hanya melibatkan penyampaian pesan secara jelas, tetapi juga mencakup pemahaman, respon, dan pengaruh terhadap perilaku anggota organisasi, sehingga memfasilitasi pencapaian tujuan strategis organisasi.

Jenis komunikasi organisasi dapat dikategorikan berdasarkan arah aliran informasi dan formalitasnya. Berdasarkan arah aliran informasi, komunikasi terbagi menjadi komunikasi vertikal dan horizontal. Komunikasi vertikal meliputi aliran informasi dari manajemen ke bawahan (*downward communication*) maupun dari bawahan ke manajemen (*upward communication*). *Downward communication* biasanya digunakan untuk menyampaikan kebijakan, instruksi, atau arahan, sedangkan *upward communication* berfungsi untuk

menyampaikan masukan, laporan, dan umpan balik dari staf kepada manajemen (Robbins & Judge, 2019; Daft & Lengel, 2020).

Selain itu, terdapat komunikasi horizontal yang terjadi antar rekan sejawat atau departemen dengan tujuan koordinasi pekerjaan, penyelesaian masalah, serta berbagi informasi dan sumber daya. Horizontal communication membantu menciptakan kolaborasi yang efektif, mengurangi konflik, dan memperkuat hubungan interpersonal dalam organisasi (Shockley-Zalabak, 2015). Selain pembagian berdasarkan arah aliran, komunikasi organisasi juga dapat dibedakan menjadi komunikasi formal dan informal. Komunikasi formal mengikuti struktur organisasi resmi, prosedur, dan jalur yang telah ditentukan, sedangkan komunikasi informal muncul secara spontan antara anggota organisasi, sering dikenal sebagai grapevine, yang meskipun tidak resmi, berperan penting dalam penyebaran informasi, motivasi, dan penguatan budaya organisasi (Keyton, 2017).

Dengan demikian, komunikasi organisasi bukan hanya sekadar penyampaian pesan, tetapi merupakan mekanisme strategis yang memungkinkan terciptanya koordinasi, pemahaman, dan keterlibatan anggota organisasi. Memahami pengertian dan jenis komunikasi ini menjadi dasar bagi organisasi untuk merancang sistem komunikasi yang efektif, membangun budaya kerja yang kondusif, serta meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja seluruh anggota.

## **B. Komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal**

Komunikasi dalam organisasi dapat diklasifikasikan berdasarkan arah aliran informasi, yakni komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal, yang masing-masing memiliki peran strategis dalam memastikan kelancaran operasional dan koordinasi antar anggota organisasi. Komunikasi vertikal merupakan aliran informasi antara tingkatan manajemen dan bawahan dalam struktur organisasi. Komunikasi vertikal dibagi menjadi dua arah, yaitu downward communication dan upward

communication. Downward communication digunakan manajemen untuk menyampaikan instruksi, kebijakan, prosedur, dan arahan strategis kepada bawahan. Komunikasi ini sangat penting agar seluruh anggota organisasi memahami tujuan, tanggung jawab, dan harapan yang diberikan manajemen (Robbins & Judge, 2019). Sebaliknya, upward communication memungkinkan bawahan untuk menyampaikan laporan, umpan balik, saran, atau keluhan kepada manajemen, sehingga manajemen dapat menilai efektivitas kebijakan dan mendeteksi masalah yang mungkin muncul di lapangan (Daft & Lengel, 2020).

Komunikasi horizontal terjadi antara individu atau kelompok yang berada pada tingkatan yang sama dalam organisasi, baik antar rekan sejawat maupun antar departemen. Fungsi utama komunikasi horizontal adalah untuk koordinasi kerja, pertukaran informasi, penyelesaian masalah, serta pembangunan hubungan interpersonal yang harmonis. Komunikasi horizontal memungkinkan organisasi untuk memperkuat kolaborasi antar unit, mengurangi konflik, dan mempercepat pengambilan keputusan yang melibatkan banyak pihak (Shockley-Zalabak, 2015). Misalnya, guru dan staf administrasi yang berkoordinasi dalam merencanakan kegiatan sekolah memanfaatkan komunikasi horizontal untuk memastikan semua aspek operasional berjalan lancar.

Selain itu, terdapat komunikasi diagonal, yang merupakan aliran informasi antara individu atau unit yang berada pada tingkatan dan departemen berbeda, tetapi tidak melalui jalur formal vertikal. Komunikasi diagonal memfasilitasi pertukaran informasi yang lebih fleksibel dan efisien antar bagian organisasi, serta mendorong kolaborasi lintas fungsi. Contohnya, seorang kepala laboratorium dapat berkomunikasi langsung dengan guru bidang studi tertentu untuk menyinkronkan jadwal praktikum tanpa harus melalui atasan masing-masing terlebih dahulu. Menurut Keyton (2017), komunikasi diagonal penting untuk mengurangi birokrasi yang berlebihan,

meningkatkan responsivitas organisasi, dan memperkuat kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Dengan memahami karakteristik dan fungsi masing-masing jenis komunikasi ini, organisasi dapat merancang sistem komunikasi yang efektif, meminimalkan kesalahan informasi, dan menciptakan budaya kerja yang transparan dan kolaboratif. Kombinasi komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal yang seimbang memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan kinerja, membangun hubungan interpersonal yang positif, dan meningkatkan kepuasan kerja anggota organisasi secara keseluruhan.

### **C. Hambatan komunikasi dan cara mengatasinya**

Komunikasi dalam organisasi tidak selalu berjalan lancar karena berbagai hambatan yang dapat mengganggu aliran informasi, memengaruhi pemahaman, dan menurunkan efektivitas kerja. Hambatan komunikasi dapat muncul dari faktor internal maupun eksternal, baik yang bersifat individual, struktural, maupun lingkungan. Salah satu hambatan utama adalah perbedaan persepsi dan interpretasi pesan. Setiap individu memiliki latar belakang, pengalaman, dan gaya berpikir yang berbeda, sehingga pesan yang sama dapat ditafsirkan secara berbeda oleh penerima. Robbins dan Judge (2019) menekankan bahwa perbedaan persepsi dapat menyebabkan kesalahpahaman, konflik, dan kesalahan pengambilan keputusan jika tidak dikelola dengan baik.

Selain itu, hambatan psikologis seperti stres, ketidakpuasan, atau rasa takut juga dapat mengurangi efektivitas komunikasi. Individu yang merasa tertekan atau tidak nyaman cenderung enggan menyampaikan informasi penting, memberikan umpan balik, atau berpartisipasi dalam diskusi. Faktor lain yang berperan adalah hambatan fisik dan teknis, seperti gangguan suara, jarak, teknologi komunikasi yang kurang memadai, dan kondisi ruang kerja yang tidak mendukung. Shockley-Zalabak (2015) mencatat bahwa hambatan fisik ini dapat mengurangi kejelasan

pesan, memperlambat aliran informasi, dan memicu kesalahan interpretasi.

Hambatan struktural juga umum terjadi, terutama dalam organisasi besar dengan hierarki yang kompleks. Jalur komunikasi yang panjang atau birokrasi yang berlebihan dapat menyebabkan informasi terdistorsi, lambat diterima, atau bahkan hilang sebelum sampai ke pihak yang membutuhkan. Komunikasi formal yang terlalu kaku juga dapat menghambat inovasi dan respons cepat terhadap masalah operasional (Daft & Lengel, 2020).

Untuk mengatasi hambatan komunikasi tersebut, organisasi dapat menerapkan beberapa strategi. Pertama, meningkatkan keterampilan komunikasi individu melalui pelatihan, workshop, dan bimbingan yang menekankan kejelasan, aktif mendengar, dan penggunaan bahasa yang tepat. Kedua, mengoptimalkan jalur komunikasi dengan menyesuaikan struktur organisasi agar lebih fleksibel dan memfasilitasi komunikasi horizontal maupun diagonal, sehingga aliran informasi lebih cepat dan akurat. Ketiga, pemanfaatan teknologi komunikasi yang tepat dan memadai, seperti email, intranet, atau aplikasi manajemen proyek, dapat meminimalkan hambatan fisik dan mempercepat distribusi informasi.

Selain itu, membangun budaya organisasi yang terbuka dan mendukung juga sangat penting. Lingkungan kerja yang menghargai keterbukaan, transparansi, dan partisipasi aktif mendorong anggota organisasi untuk lebih berani menyampaikan informasi, memberikan umpan balik, dan menyelesaikan kesalahpahaman secara konstruktif. Keyton (2017) menekankan bahwa komunikasi yang efektif membutuhkan kombinasi antara keterampilan interpersonal, struktur organisasi yang mendukung, serta budaya yang mengutamakan kerja sama dan penghargaan terhadap perbedaan. Dengan menerapkan strategi-strategi ini secara konsisten, organisasi dapat meminimalkan hambatan komunikasi, meningkatkan kualitas pertukaran informasi, dan mendorong perilaku kerja yang lebih produktif serta harmonis. Akibatnya, tujuan organisasi

dapat dicapai dengan lebih efisien, dan kepuasan kerja anggota organisasi pun meningkat.

#### **D. Teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen sekolah**

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah membawa transformasi signifikan dalam manajemen sekolah, memungkinkan peningkatan efisiensi, efektivitas, dan kualitas pengelolaan pendidikan. TIK dalam konteks manajemen sekolah mencakup penggunaan perangkat keras, perangkat lunak, dan jaringan digital untuk mendukung administrasi, komunikasi, pengambilan keputusan, serta pemantauan proses belajar mengajar. Menurut Bush dan Middlewood (2013), implementasi TIK dalam sekolah memungkinkan manajemen untuk mengotomatisasi tugas administratif, mengakses data secara real-time, dan memfasilitasi komunikasi yang lebih cepat antara guru, staf, siswa, dan orang tua.

Salah satu kontribusi utama TIK dalam manajemen sekolah adalah efisiensi administrasi. Sistem informasi sekolah modern, seperti student information systems (SIS), memungkinkan pencatatan data siswa, jadwal pelajaran, absensi, dan penilaian akademik secara digital. Hal ini tidak hanya mengurangi beban administratif, tetapi juga meminimalkan kesalahan manual dan mempermudah akses informasi bagi pihak terkait (Al-Azawei et al., 2016). Selain itu, TIK mendukung pengambilan keputusan berbasis data melalui analisis informasi yang akurat dan real-time, sehingga kepala sekolah dan manajer pendidikan dapat merumuskan strategi yang lebih tepat untuk meningkatkan kinerja sekolah dan kualitas pembelajaran.

TIK juga memperkuat komunikasi dan kolaborasi di lingkungan sekolah. Penggunaan email, platform manajemen pembelajaran (learning management systems), grup media sosial resmi sekolah, dan aplikasi komunikasi internal memungkinkan interaksi yang lebih cepat antara guru, staf, siswa, dan orang tua. Hal ini mendukung koordinasi yang lebih baik, memfasilitasi penyampaian informasi penting, dan meningkatkan partisipasi semua

pihak dalam kegiatan sekolah (Selwyn, 2016). Lebih jauh, TIK mendorong inovasi dalam pengajaran dan pembelajaran, seperti penggunaan media digital, video konferensi, dan pembelajaran daring, yang tidak hanya memudahkan guru dalam menyampaikan materi, tetapi juga meningkatkan keterlibatan dan motivasi siswa.

Meskipun banyak manfaatnya, penerapan TIK dalam manajemen sekolah juga menghadapi tantangan, seperti keterbatasan sumber daya, resistensi terhadap perubahan, dan kebutuhan pelatihan bagi guru dan staf untuk menguasai teknologi baru. Oleh karena itu, keberhasilan integrasi TIK dalam manajemen sekolah sangat bergantung pada dukungan kebijakan, pelatihan profesional, serta budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi (Fullan, 2013). Dengan pendekatan yang tepat, TIK dapat menjadi alat strategis yang meningkatkan efisiensi operasional, kualitas pembelajaran, dan kepuasan kerja guru serta staf, sekaligus memperkuat hubungan antara sekolah dan komunitas pendidikan.

## **BAB 7**

# **PERILAKU KELOMPOK DAN DINAMIKA TIM DALAM SEKOLAH**

---

Sekolah sebagai organisasi pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai institusi formal yang menyelenggarakan proses pembelajaran, akan tetapi juga merupakan arena interaksi sosial yang kompleks dan multi dimensional.<sup>1</sup> Karena di dalamnya, terdapat individu-individu dengan latar belakang yang berbeda, peran, dan kepentingan yang juga berbeda, yang kemudian membentuk kelompok-kelompok dengan fungsi dan tujuan yang ditentukan. Proses interaksi antarindividu dalam kelompok serta interaksi antar kelompok tersebut memunculkan suatu fenomena yang kemudian disebut dengan perilaku kelompok dan dinamika tim kerjasama.

Pemahaman mengenai pola dan perilaku kelompok dan dinamika kerja tim dalam sekolah menjadi sangat penting, karena keduanya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan manajemen pendidikan, proses pembelajaran, maupun pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Perilaku kelompok dalam konteks sekolah merujuk pada pola tindakan, sikap, dan norma yang muncul ketika individu bergabung dan berinteraksi dalam suatu kelompok. Kelompok di sekolah dapat terbentuk secara formal maupun nonformal. Kelompok formal meliputi tim guru mata pelajaran, komite sekolah atau madrasah, atau organisasi siswa seperti (organisasi siswa

---

<sup>1</sup> Yasin, M., Selfiana, S., & Mas'ud, M. A. (2024). Dinamika Interaksi Sosial Siswa dalam Perspektif Sistem Sosial di Sekolah. *Jurnal Ilmu Pendidikan & Sosial (Sinova)*, 2(3), 239-252.

intra sekolah) atau OSIS, sedangkan kelompok nonformal dapat berupa kelompok pertemanan atau komunitas belajar yang terbentuk secara alami.

Pola perilaku kelompok seringkali dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti tujuan bersama, struktur kepemimpinan, norma kelompok, serta tingkat kohesi antar anggota.<sup>2</sup> Misalnya, kelompok guru yang solid dengan kepemimpinan yang demokratis cenderung menunjukkan perilaku kolaboratif, sementara kelompok siswa yang terbentuk berdasarkan ikatan emosional sering menunjukkan perilaku yang lebih informal namun memiliki pengaruh kuat terhadap iklim sosial di sekolah.

Sementara itu, dinamika tim mengacu pada proses interaksi, komunikasi, serta kerja sama yang terjadi dalam suatu tim untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks sekolah, dinamika tim tercermin pada bagaimana guru bekerja sama dalam menyusun perangkat pembelajaran, bagaimana siswa berkolaborasi dalam kegiatan proyek, atau bagaimana komite sekolah dan kepala sekolah berinteraksi untuk menyusun kebijakan pendidikan.

Dinamika tim yang sehat ditandai oleh adanya komunikasi terbuka, pembagian peran yang jelas, saling menghargai kontribusi, serta orientasi pada pencapaian tujuan bersama. Sebaliknya, dinamika tim yang tidak efektif biasanya ditandai oleh kurangnya koordinasi, dominasi berlebihan oleh pihak tertentu, atau minimnya partisipasi dari anggota tim.

Perilaku kelompok dan dinamika tim dalam sekolah memiliki implikasi yang luas terhadap keberhasilan pendidikan.<sup>3</sup> Pertama, keduanya berperan penting dalam membangun iklim organisasi yang kondusif. Sekolah yang memiliki kelompok guru yang solid dan tim manajemen yang kompak cenderung lebih mampu menciptakan lingkungan belajar yang harmonis bagi siswa. Kedua, perilaku kelompok dan dinamika tim yang efektif dapat meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Guru yang bekerja dalam tim kolaboratif biasanya lebih kreatif dalam mengembangkan strategi pembelajaran, sementara siswa yang terbiasa berkolaborasi dalam tim akan lebih terlatih dalam

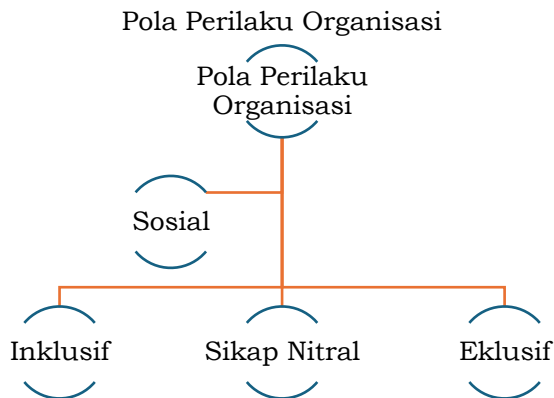
---

<sup>2</sup> Susetyo, D. P. B. (2021). *Dinamika kelompok: Pendekatan psikologi sosial*. SCU Knowledge Media.

<sup>3</sup> Aswaruddin, A., Tanjung, A., Damanik, A. S., Parlindungan, S., & Zuchairunnisa, Z. (2025). Motivasi Belajar: Membangun Komunikasi Tim dan Kelompok Belajar Siswa. *Jurnal Pendidikan Indonesia: Teori, Penelitian, dan Inovasi*, 5(1).

keterampilan komunikasi, kepemimpinan, dan pemecahan masalah.

Selain itu, perilaku kelompok dan dinamika tim juga sangat terkait dengan pengelolaan konflik dalam sekolah. Perbedaan kepentingan atau pandangan antaranggota kelompok sering menimbulkan konflik. Namun, dengan dinamika tim yang sehat, konflik dapat dikelola menjadi energi positif untuk memperbaiki sistem kerja. Di sisi lain, perilaku kelompok yang cenderung eksklusif atau dominan justru dapat memicu disintegrasi dan melemahkan semangat kebersamaan dalam sekolah.



Faktor-faktor yang memengaruhi perilaku kelompok dan dinamika tim di sekolah meliputi gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, budaya sekolah, serta karakteristik individu. Kepemimpinan yang partisipatif mendorong perilaku kelompok yang kolaboratif, sementara komunikasi yang terbuka mendukung dinamika tim yang sehat.<sup>4</sup> Budaya sekolah yang inklusif juga memperkuat nilai kerja sama, sedangkan karakteristik individu yang beragam dapat memperkaya dinamika kelompok jika dikelola dengan tepat.

Dengan demikian, perilaku kelompok dan dinamika tim dalam sekolah sangat relevan untuk dikaji karena mampu memberikan pemahaman mendalam tentang bagaimana interaksi sosial memengaruhi kualitas manajemen pendidikan dan pembelajaran. Bahasan ini akan menguraikan teori-teori perilaku kelompok dan dinamika tim, mengidentifikasi faktor-faktor yang

---

<sup>4</sup> Gemilang, R. D. (2023). The KEPEMIMPINAN DALAM TIM DI LINGKUP ORGANISASI KAMPUS: KEPEMIMPINAN DALAM TIM DI LINGKUP ORGANISASI KAMPUS. *Jurnal Manajemen dan Retail*, 3(02), 122-129.

memengaruhinya, serta menawarkan strategi praktis untuk mengembangkan dinamika tim yang sehat di sekolah.

Kajian ini bermanfaat tidak hanya bagi akademisi, akan tetapi juga praktisi pendidikan seperti kepala sekolah, guru, konselor, maupun pengelola pendidikan lainnya yang ingin memperkuat kerja sama tim dan meningkatkan kualitas organisasi sekolah.

Dengan pemahaman yang tepat, perilaku kelompok dan dinamika tim dapat diarahkan menjadi kekuatan kolektif dalam mewujudkan sekolah yang efektif, harmonis, dan berorientasi pada mutu pendidikan.

### **A. Konsep kelompok kerja dan tim dalam lembaga Pendidikan**

Lembaga pendidikan merupakan organisasi yang kompleks karena di dalamnya terdapat berbagai elemen yang saling berinteraksi, mulai dari kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, siswa, hingga masyarakat.<sup>5</sup> Untuk mencapai tujuan pendidikan yang efektif, diperlukan kerja sama antar individu yang terorganisasi dalam suatu kelompok atau tim. Oleh karena itu, memahami konsep kelompok kerja dan tim dalam lembaga pendidikan menjadi landasan penting dalam manajemen organisasi sekolah maupun perguruan tinggi.

Kelompok kerja dalam lembaga pendidikan dapat diartikan sebagai sekumpulan individu yang dihimpun secara formal oleh organisasi untuk melaksanakan tugas tertentu sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab masing-masing. Kelompok ini biasanya dibentuk atas dasar kebutuhan organisasi dan memiliki struktur yang jelas, seperti ketua, sekretaris, serta anggota. Contohnya, kelompok kerja guru mata pelajaran (MGMP), panitia kegiatan sekolah, atau kelompok kerja tenaga kependidikan. Kelompok kerja berfokus pada koordinasi tugas dan tanggung jawab individu, di mana keberhasilan kelompok sangat bergantung pada kinerja masing-masing anggota sesuai perannya.

Berbeda dengan kelompok kerja, tim memiliki dimensi yang lebih kompleks dan dinamis. Tim dalam lembaga pendidikan tidak hanya sekadar kumpulan individu yang

---

<sup>5</sup> Mulyasa, H. E. (2022). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.

bekerja bersama, tetapi juga merupakan unit yang memiliki tujuan bersama, saling ketergantungan, serta komitmen kolektif untuk mencapai hasil yang optimal. Tim ini dicirikan oleh adanya sinergi, kolaborasi, serta keterlibatan aktif dari seluruh anggota dalam proses perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Contoh tim dalam konteks pendidikan adalah tim manajemen sekolah, tim pengembang kurikulum, atau tim guru dalam pelaksanaan *team teaching*.

Perbedaan utama antara kelompok kerja dan tim terletak pada orientasi dan cara kerja. Kelompok kerja cenderung berfokus pada pembagian tugas individu, sehingga hasil akhirnya merupakan akumulasi dari kinerja personal. Sebaliknya, tim menekankan integrasi kontribusi antar anggota sehingga menghasilkan keluaran yang lebih besar daripada sekadar penjumlahan kinerja individu. Dengan kata lain, tim menuntut adanya kolaborasi dan rasa tanggung jawab bersama terhadap hasil kerja.

Dalam lembaga pendidikan, pembentukan kelompok kerja dan tim memiliki fungsi strategis. Pertama, keduanya berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Melalui kelompok kerja, pembagian beban tugas dapat dilakukan secara lebih terstruktur sehingga kegiatan sekolah berjalan lancar. Sementara itu, tim yang efektif mampu menciptakan inovasi, menyelesaikan masalah kompleks, serta mendukung tercapainya visi dan misi sekolah secara kolektif.

Kedua, kelompok kerja dan tim berperan dalam menumbuhkan keterampilan sosial dan profesional. Bagi guru, keterlibatan dalam kelompok kerja atau tim dapat meningkatkan kemampuan komunikasi, kolaborasi, serta adaptasi terhadap perbedaan. Bagi siswa, keterlibatan dalam tim, misalnya dalam proyek pembelajaran atau kegiatan ekstrakurikuler, membantu mengembangkan keterampilan kepemimpinan, kerja sama, serta tanggung jawab sosial yang sangat penting dalam kehidupan bermasyarakat.

Ketiga, konsep kelompok kerja dan tim dalam pendidikan juga berkaitan erat dengan penciptaan iklim organisasi yang sehat.<sup>6</sup> Tim yang efektif ditandai oleh adanya komunikasi

---

<sup>6</sup> Meithiana, I. (2017). Kepuasan kerja dan kinerja karyawan tinjauan dari dimensi iklim organisasi, kreativitas individu, dan karakteristik pekerjaan.

terbuka, kepercayaan antar anggota, serta semangat kebersamaan. Hal ini akan berkontribusi pada terciptanya budaya sekolah yang inklusif dan demokratis.

Sebaliknya, kelompok kerja atau tim yang tidak efektif, misalnya karena adanya konflik yang tidak terkelola, dapat menimbulkan fragmentasi dan menghambat pencapaian tujuan pendidikan.

Dalam kerangka manajemen pendidikan, pembentukan kelompok kerja dan tim memerlukan perencanaan yang matang. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan antara lain pemilihan anggota berdasarkan kompetensi, penetapan tujuan yang jelas, pembagian peran yang seimbang, serta penerapan gaya kepemimpinan yang partisipatif. Selain itu, penting pula adanya evaluasi berkala untuk menilai efektivitas kerja kelompok dan tim, sehingga kelemahan dapat diperbaiki dan potensi dapat dimaksimalkan.

Dengan demikian, konsep kelompok kerja dan tim dalam lembaga pendidikan sangat relevan untuk didiskusikan, karena memberikan landasan teoritis sekaligus praktis dalam memahami kerja kolektif dapat mendukung tercapainya tujuan pendidikan. uraian perbedaan yang mendasar antara kelompok kerja dan tim, faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas keduanya, serta strategi pengembangan kelompok kerja dan tim dalam konteks lembaga pendidikan.

Kajian ini bermanfaat bagi praktisi pendidikan, pengelola sekolah, maupun akademisi yang ingin memperkuat kapasitas manajerial dan kolaboratif di lingkungan pendidikan.

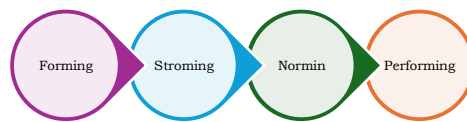
Dengan pemahaman yang komprehensif, kelompok kerja dan tim dapat dijadikan instrumen strategis untuk meningkatkan mutu pendidikan, menciptakan inovasi pembelajaran, serta mewujudkan organisasi pendidikan yang efektif, harmonis, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia (SDM).

## **B. Tahapan perkembangan kelompok (forming, storming, norming, performing)**

Dalam ilmu manajemen dan psikologi organisasi, keberadaan kelompok dipandang sebagai salah satu elemen kunci dalam mencapai tujuan kolektif. Setiap kelompok, baik dalam organisasi pendidikan, perusahaan, maupun komunitas

sosial, tidak serta-merta terbentuk menjadi unit yang solid dan produktif.<sup>7</sup> Sebaliknya, kelompok mengalami proses perkembangan bertahap yang memengaruhi kualitas interaksi, kohesi, serta efektivitas kinerjanya. Salah satu model yang paling terkenal dan banyak digunakan dalam menjelaskan dinamika ini adalah model tahapan perkembangan kelompok yang diperkenalkan oleh Bruce W. Tuckman pada tahun 1965,<sup>8</sup> yang mencakup empat fase utama: forming, storming, norming, dan performing.

### Tahapan Perkembangan Kelompok



Tahap pertama, forming (pembentukan), merupakan fase awal ketika kelompok baru saja dibentuk. Pada tahap ini, anggota kelompok masih berada dalam kondisi penuh kehati-hatian, cenderung bersikap sopan, dan berusaha memahami tujuan kelompok serta peran masing-masing. Interaksi diwarnai oleh orientasi dan eksplorasi, di mana anggota kelompok berusaha mengenal satu sama lain serta mencari informasi mengenai tugas dan harapan kelompok.

Dalam konteks pendidikan, misalnya, kelompok siswa yang baru terbentuk untuk mengerjakan proyek bersama akan menunjukkan perilaku yang hati-hati, lebih banyak mendengarkan, serta berupaya menemukan pola kerja yang dapat diterima semua pihak. Keberhasilan tahap forming sangat bergantung pada kejelasan tujuan, arahan dari pemimpin, serta kesiapan anggota untuk membangun hubungan kerja.

Tahap kedua, storming (konflik atau pertentangan), merupakan fase kritis ketika dinamika kelompok mulai diuji oleh munculnya perbedaan pendapat, kepentingan, dan gaya kerja. Pada tahap ini, anggota kelompok sering menunjukkan

---

<sup>7</sup> Nurdin, M. P. (2023). *Teori Organisasi dalam Perspektif Pendidikan*. Indonesia Emas Group.

<sup>8</sup> Putranto, A. R. POLA KOMUNIKASI KOMUNITAS SEMARANG TOYS PHOTOGRAPHY DALAM PERKEMBANGAN KELOMPOK DIMASA PANDEMI.

perilaku yang lebih terbuka, bahkan konfrontatif, dalam mengekspresikan ide atau sikap mereka.

Konflik terkait pembagian tugas, kepemimpinan, atau prioritas sering kali muncul. Dalam lingkup sekolah, misalnya, tim guru yang baru dibentuk untuk merancang kurikulum dapat mengalami perbedaan pandangan mengenai metode pembelajaran atau alokasi waktu.

Meski tampak negatif, tahap storming sebenarnya memiliki fungsi penting, yakni membantu kelompok mengidentifikasi perbedaan yang ada sehingga dapat dikelola untuk menciptakan dasar kerja sama yang lebih kuat. Jika konflik tidak ditangani dengan bijak, kelompok bisa terjebak dalam disfungsi; sebaliknya, jika dikelola dengan baik, tahap ini akan menjadi momentum menuju kematangan kelompok.

Tahap ketiga, norming (pembentukan norma dan kohesi), ditandai dengan mulai terbangunnya rasa kebersamaan dan kesepakatan dalam kelompok. Anggota kelompok mulai menerima perbedaan, menyepakati aturan kerja, serta mengembangkan norma yang menjadi pedoman bersama.

Rasa saling percaya meningkat, komunikasi menjadi lebih terbuka, dan orientasi terhadap tujuan kelompok semakin jelas. Dalam lingkungan pendidikan, misalnya, kelompok siswa yang semula sering berselisih mulai menemukan cara kerja yang efektif, menyusun jadwal, serta membagi peran secara lebih adil. Pada tahap ini, kohesi kelompok semakin kuat, dan anggota lebih termotivasi untuk berkontribusi demi keberhasilan bersama. Norming adalah fondasi penting yang memungkinkan kelompok bergerak ke arah produktivitas tinggi.

Tahap keempat, performing (kinerja optimal), merupakan fase puncak ketika kelompok telah mencapai tingkat kedewasaan tinggi dalam dinamika kerja sama. Pada tahap ini, kelompok berfungsi secara efektif dan efisien, dengan anggota yang mampu bekerja mandiri sekaligus kolaboratif. Fokus utama adalah pada pencapaian tujuan kelompok, dengan tingkat kepercayaan, fleksibilitas, dan inovasi yang tinggi.

Dalam konteks sekolah, tim guru yang telah mencapai tahap performing mampu menyusun kurikulum yang inovatif secara bersama-sama, sementara kelompok siswa yang berada pada tahap ini dapat menyelesaikan proyek dengan hasil yang maksimal berkat koordinasi yang baik dan kontribusi yang

seimbang. Pada fase ini, kepemimpinan bersifat lebih partisipatif karena setiap anggota telah memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi.

Tahapan perkembangan kelompok ini memberikan gambaran bahwa keberhasilan sebuah kelompok tidak terjadi secara instan, melainkan melalui proses yang dinamis.<sup>9</sup> Pemimpin kelompok, baik kepala sekolah, guru, maupun ketua tim, perlu memahami bahwa setiap tahap memiliki tantangan tersendiri yang memerlukan pendekatan manajerial berbeda. Misalnya, pada tahap forming diperlukan arahan yang jelas, pada tahap storming diperlukan keterampilan mediasi konflik, pada tahap norming dibutuhkan penguatan kohesi, sedangkan pada tahap performing fokusnya adalah mempertahankan produktivitas dan inovasi.

Dengan demikian, tahapan perkembangan kelompok (Forming, Storming, Norming, Performing) menjadi sangat penting untuk dikaji. Pembahasan teori perkembangan kelompok, implikasinya dalam berbagai konteks pendidikan dan organisasi, serta strategi praktis untuk membantu kelompok melewati setiap tahap dengan baik.

Pemahaman mendalam mengenai tahapan ini akan memberikan bekal bagi pemimpin maupun anggota kelompok dalam menciptakan kerja sama yang efektif, produktif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama.

### **C. Peran dan norma dalam kelompok kerja pendidikan**

Dalam organisasi pendidikan, baik di tingkat sekolah maupun perguruan tinggi, kelompok kerja merupakan instrumen penting untuk mencapai tujuan bersama secara efektif. Kelompok kerja pendidikan biasanya terdiri atas individu-individu dengan latar belakang, keahlian, serta tanggung jawab berbeda, yang disatukan dalam suatu wadah kerja kolektif.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Fathiha, E. A., Raharja, S. U. J., Muhyi, H. A., & Purbasari, R. (2025). Pengaruh Dinamika Kelompok terhadap Kinerja Tim di Era Bisnis Modern. *Jurnal USAHA*, 6(1), 13-24.

<sup>10</sup> Rosmaniah, S. M., Yuniarsih, T., & Sojanah, J. (2022). Perilaku Kelompok dan Organisasi Studi Kasus di Unit Pelaksana Teknis Islamic Tutorial Center Universitas Pendidikan Indonesia. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 7(2), 251-272.

Agar kelompok kerja dapat berfungsi dengan baik, diperlukan dua komponen utama yang mengatur interaksi dan kinerja anggotanya, yakni peran dan norma. Kedua komponen ini menjadi fondasi penting yang menentukan dinamika, kohesi, serta produktivitas kelompok.

Peran dalam Kelompok Kerja Pendidikan Peran dapat dipahami sebagai seperangkat harapan perilaku yang dikaitkan dengan kedudukan atau posisi seseorang dalam kelompok. Dalam kelompok kerja pendidikan, setiap individu memiliki peran tertentu yang disesuaikan dengan kompetensi, jabatan, dan tanggung jawab yang dimilikinya. Misalnya, kepala sekolah berperan sebagai pemimpin strategis, guru berperan sebagai pelaksana kurikulum sekaligus pendidik, sedangkan tenaga kependidikan berperan dalam mendukung kelancaran administrasi dan layanan operasional.

Selain peran formal yang ditetapkan secara struktural, terdapat pula peran informal yang muncul secara alami dari interaksi antaranggota kelompok. Contohnya, seorang guru mungkin tidak memiliki jabatan formal sebagai ketua kelompok, tetapi karena kepribadiannya yang komunikatif, ia dapat berperan sebagai mediator atau penengah konflik dalam kelompok kerja guru. Peran ini sangat penting karena mampu menjaga keharmonisan dan kelancaran kerja sama.

Pembagian peran yang jelas dalam kelompok kerja pendidikan berfungsi untuk mengurangi ambiguitas, meningkatkan efektivitas, dan memperjelas tanggung jawab. Namun, ketidaksesuaian peran dapat memicu ketegangan. Misalnya, jika seorang anggota kelompok diberi peran yang tidak sesuai dengan kompetensinya, hal itu dapat menimbulkan frustrasi dan menghambat pencapaian tujuan. Oleh sebab itu, penetapan peran perlu mempertimbangkan aspek kemampuan, minat, serta kesiapan individu.

Norma dalam Kelompok Kerja Pendidikan Selain peran, norma juga memegang peranan sentral dalam menentukan dinamika kelompok. Norma adalah aturan, nilai, atau standar perilaku yang disepakati bersama oleh anggota kelompok. Dalam konteks kelompok kerja pendidikan, norma dapat berupa kesepakatan formal seperti aturan kehadiran rapat, pembagian tugas, atau tata tertib kerja.

Norma juga dapat bersifat informal, misalnya kebiasaan saling menghargai pendapat, etika komunikasi, atau solidaritas dalam menghadapi tantangan.

Norma berfungsi sebagai pedoman perilaku yang memastikan interaksi antaranggota kelompok berlangsung harmonis. Dengan adanya norma, anggota kelompok memiliki acuan mengenai apa yang dianggap pantas dan tidak pantas. Misalnya, norma kedisiplinan menuntut guru hadir tepat waktu dalam kegiatan kelompok, sementara norma etika komunikasi mendorong setiap anggota untuk menyampaikan pendapat dengan cara yang sopan. Norma juga berperan dalam memperkuat kohesi kelompok, karena kesepakatan bersama menciptakan rasa kebersamaan dan tanggung jawab kolektif.

Namun, norma juga dapat menimbulkan dilema ketika tidak sesuai dengan nilai organisasi atau tujuan pendidikan. Misalnya, jika dalam kelompok kerja terdapat norma tidak tertulis yang membiarkan sebagian anggota kurang aktif tanpa teguran, maka norma tersebut justru melemahkan produktivitas kelompok. Oleh karena itu, norma dalam kelompok kerja pendidikan perlu dikaji secara kritis, dipantau, dan diperbarui agar tetap relevan dengan kebutuhan organisasi dan tujuan pendidikan.

Hubungan peran dan norma dalam dinamika kelompok kerja peran dan norma dalam kelompok kerja pendidikan saling berkaitan erat. Peran menentukan fungsi individu dalam kelompok, sedangkan norma mengatur bagaimana fungsi tersebut dijalankan. Misalnya, seorang guru yang berperan sebagai koordinator kelompok kerja harus menjalankan perannya sesuai norma kepemimpinan, seperti bersikap adil, terbuka, dan mampu mendengarkan.

Tanpa norma yang jelas, peran bisa disalahgunakan atau tidak dijalankan secara efektif. Sebaliknya, tanpa peran yang jelas, norma tidak akan mampu diinternalisasi dengan baik oleh anggota kelompok.

Dengan adanya peran yang sesuai dan norma yang disepakati, kelompok kerja pendidikan akan lebih mudah mencapai efektivitas. Dinamika kelompok menjadi lebih harmonis, konflik dapat diminimalkan, dan orientasi pada tujuan bersama lebih kuat.

Bagi lembaga pendidikan, hal ini berdampak langsung pada kualitas manajemen sekolah, pelaksanaan pembelajaran, serta pencapaian tujuan pendidikan secara menyeluruh.

#### **D. Strategi membangun kerja sama tim yang efektif**

Kerja sama tim merupakan salah satu pilar utama dalam keberhasilan sebuah organisasi, termasuk organisasi pendidikan, bisnis, maupun komunitas sosial.<sup>11</sup> Tim yang efektif bukanlah sekadar sekumpulan individu yang bekerja bersama, melainkan sekelompok orang yang memiliki tujuan yang sama, saling melengkapi dalam keterampilan, serta terikat oleh komitmen kolektif untuk mencapai hasil optimal. Namun, kerja sama tim yang efektif tidak terbentuk secara otomatis; ia memerlukan strategi yang tepat agar potensi anggota tim dapat disinergikan. Oleh karena itu, tema strategi membangun kerja sama tim yang efektif memiliki titik relevansi ilmiah dan praktis yang tinggi dalam studi manajemen dan kepemimpinan.

##### **1. Kejelasan tujuan dan visi bersama**

Strategi pertama yang fundamental adalah penetapan tujuan yang jelas dan visi bersama. Setiap anggota tim perlu memahami arah kerja tim serta kontribusi yang diharapkan dari mereka. Tujuan yang jelas berfungsi sebagai kompas yang mengarahkan tindakan kolektif, mencegah disorientasi, serta meminimalisasi konflik yang muncul akibat perbedaan persepsi.

Dalam konteks pendidikan, misalnya, tim guru yang membangun kurikulum harus memiliki visi yang sama mengenai standar kualitas pembelajaran. Kejelasan visi akan memperkuat motivasi intrinsik anggota tim karena mereka merasa bagian dari sesuatu yang bermakna.

##### **2. Pembagian peran dan tanggung jawab yang tepat**

Kerja sama tim yang efektif membutuhkan pembagian peran yang sesuai dengan kompetensi dan keahlian masing-masing anggota. Ketepatan dalam pembagian tugas mencegah terjadinya tumpang tindih pekerjaan maupun kesenjangan kontribusi.

---

<sup>11</sup> Rahmawati, S. N. A., & Supriyanto, A. (2020). Pentingnya Kepemimpinan dan Kerjasama Tim Dalam Implementasi Manajemen Mutu Terpadu. *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)*, 5(1), 1-9.

Selain itu, pembagian peran yang jelas juga menciptakan akuntabilitas sehingga setiap anggota merasa bertanggung jawab terhadap tugasnya. Strategi ini penting diterapkan di lembaga pendidikan, di mana guru dengan keahlian tertentu dapat berperan sebagai pengembang materi, sementara guru lain dapat fokus pada evaluasi pembelajaran atau pengembangan metode.

3. Komunikasi yang terbuka dan efektif

Komunikasi adalah sarana utama yang menjembatani interaksi antaranggota tim. Komunikasi yang efektif ditandai dengan adanya keterbukaan, kejelasan pesan, serta saling menghargai dalam pertukaran informasi. Strategi membangun komunikasi yang baik dapat berupa penyelenggaraan rapat rutin, pemanfaatan teknologi informasi, dan pengembangan budaya komunikasi yang asertif.<sup>12</sup>

Dalam tim pendidikan, komunikasi yang baik memungkinkan guru, tenaga kependidikan, dan manajemen sekolah untuk menyelaraskan kebijakan, berbagi gagasan, serta menyelesaikan masalah secara kolaboratif.

4. Membangun kepercayaan dan rasa saling menghargai  
Kepercayaan (*trust*) merupakan fondasi utama dalam kerja sama tim.

Tanpa kepercayaan, anggota tim akan cenderung bekerja secara individualistik, menyembunyikan informasi, atau bahkan bersaing tidak sehat. Strategi membangun kepercayaan dapat dilakukan melalui transparansi, konsistensi perilaku, serta penghargaan terhadap kontribusi setiap anggota.

Dalam lingkungan sekolah, misalnya, kepala sekolah yang adil dan terbuka akan meningkatkan kepercayaan guru, sehingga mereka lebih termotivasi untuk bekerja sama secara harmonis.

5. Resolusi konflik yang konstruktif dalam setiap tim

Konflik merupakan hal yang tidak terhindarkan. Namun, yang membedakan tim efektif dengan tim yang

---

<sup>12</sup> Tanoto, S. R. (2025). PENGUATAN KETERAMPILAN KOMUNIKASI SISWA SMA DI SURABAYA MELALUI PELATIHAN KOMUNIKASI ASERTIF. *Jurnal Edukasi Pengabdian Masyarakat*, 4(1), 35-42.

disfungsional adalah kemampuan mengelola konflik secara konstruktif.<sup>13</sup> Strategi resolusi konflik dapat mencakup pendekatan kolaborasi, kompromi, maupun mediasi. Fokusnya bukan pada siapa yang benar atau salah, melainkan pada pencarian solusi terbaik bagi kepentingan bersama. Apabila konflik dikelola dengan bijaksana, ia justru dapat menjadi sumber inovasi dan peningkatan kinerja tim.

#### 6. Pengembangan kohesi dan solidaritas tim

Kohesi tim tercermin dari adanya rasa kebersamaan, loyalitas, serta dukungan emosional antaranggota. Strategi membangun kohesi dapat dilakukan melalui kegiatan bersama, baik formal seperti pelatihan tim (*team building training*), maupun informal seperti kegiatan sosial.

Kohesi yang kuat membuat tim mampu bertahan menghadapi tekanan, meningkatkan kepuasan kerja, serta memperkuat komitmen terhadap tujuan kolektif.

#### 7. Kepemimpinan yang partisipatif dan inspiratif

Kepemimpinan memiliki peran kunci dalam menciptakan tim yang efektif. Seorang pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengarah, tetapi juga sebagai fasilitator yang mendorong partisipasi anggota.

Kepemimpinan partisipatif memberikan ruang bagi anggota untuk menyampaikan pendapat, berinisiatif, dan terlibat dalam pengambilan keputusan. Selain itu, pemimpin yang inspiratif mampu menumbuhkan motivasi intrinsik dan memberikan teladan positif bagi tim.

---

<sup>13</sup> Saba, Z. I. Z. (2024). Manajemen konflik pada lembaga pendidikan. *JME Jurnal Management Education*, 2(02), 42-49.

## **BAB 8**

# **KONFLIK DAN RESOLUSI DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN**

---

*“Konflik dan Resolusi dalam Organisasi Pendidikan”* merupakan kajian yang berangkat dari realitas empiris bahwa setiap organisasi, termasuk lembaga pendidikan, senantiasa diwarnai oleh dinamika interaksi sosial yang kompleks. Interaksi tersebut berpotensi melahirkan perbedaan kepentingan, pandangan, maupun strategi dalam mencapai tujuan, yang pada gilirannya dapat menimbulkan konflik.

Konflik dalam organisasi pendidikan bukan semata-mata dipandang sebagai hambatan, melainkan sebagai fenomena sosial yang memiliki nilai fungsional apabila dikelola secara tepat dan konstruktif.<sup>14</sup>

Uraian tentang hakikat konflik, jenis-jenis konflik yang kerap muncul dalam lembaga pendidikan, faktor-faktor penyebabnya, serta implikasinya terhadap keberlangsungan manajemen pendidikan. Tidak hanya sebatas mengidentifikasi permasalahan, pembahasan juga diarahkan pada strategi dan pendekatan resolusi konflik yang dapat diterapkan, baik melalui mediasi, negosiasi, maupun transformasi budaya organisasi.

Selain itu, keterkaitan antara resolusi konflik dengan penciptaan iklim organisasi yang sehat, partisipatif, dan berorientasi pada mutu pendidikan.

Dengan mengintegrasikan perspektif manajemen pendidikan, psikologi organisasi, serta nilai-nilai etika dan kearifan

---

<sup>14</sup> Hikmat, H. (2009). *Manajemen pendidikan*. Pustaka Setia.

lokal, resolusi konflik diharapkan mampu menghasilkan solusi win-win, memperkuat kohesi sosial, serta meningkatkan kualitas kinerja lembaga pendidikan.

Dengan demikian, pembahasan tentang *Konflik dan Resolusi dalam Organisasi Pendidikan* tidak hanya relevan bagi para akademisi dan praktisi pendidikan, melainkan juga memberikan kontribusi praktis bagi pimpinan sekolah, madrasah, maupun pesantren dalam mengelola dinamika organisasi secara lebih adaptif, inovatif, dan berorientasi pada keberlanjutan mutu pendidikan.

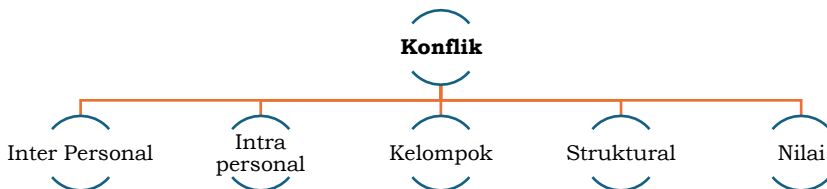
### A. Jenis-jenis konflik dalam lingkungan sekolah

Sekolah sebagai suatu organisasi pendidikan merupakan wadah interaksi sosial yang kompleks, di mana berbagai individu dengan latar belakang, kepentingan, dan peran yang berbeda saling berhubungan untuk mencapai tujuan bersama, yaitu tercapainya pendidikan yang bermutu. Kompleksitas interaksi ini seringkali menimbulkan ketidak sepahaman, perbedaan persepsi, maupun benturan kepentingan yang pada akhirnya dapat memunculkan konflik.

Dalam perspektif manajemen pendidikan, konflik tidak selalu dipandang negatif, melainkan merupakan gejala sosial yang wajar, bahkan dapat berfungsi positif apabila dikelola dengan tepat.

Oleh karena itu, memahami jenis-jenis konflik dalam lingkungan sekolah menjadi sangat penting untuk membekali para praktisi pendidikan, guru, kepala sekolah, siswa, maupun pemangku kepentingan lainnya dalam menghadapi dinamika organisasi sekolah.

#### Jenis-jenis konflik



Jenis konflik dalam lingkungan sekolah dapat dikategorikan ke dalam beberapa bentuk utama. Pertama adalah konflik interpersonal, yaitu konflik yang terjadi

antarindividu di sekolah, baik antar guru, antar siswa, maupun antara guru dengan siswa. Konflik ini biasanya dipicu oleh perbedaan karakter, persepsi, atau kepentingan pribadi. Misalnya, seorang guru yang merasa tidak dihargai pendapatnya dalam rapat dewan guru, atau siswa yang berselisih paham dalam kegiatan kelompok.

Konflik interpersonal jika tidak ditangani dengan bijak dapat mengganggu iklim kerja sama, namun jika dikelola secara terbuka dapat menjadi sarana untuk meningkatkan pemahaman dan toleransi antarindividu.

Kedua adalah konflik intrapersonal, yaitu konflik yang terjadi dalam diri individu. Di sekolah, guru atau siswa seringkali menghadapi dilema batin, misalnya perbedaan antara tuntutan tugas dengan nilai atau norma pribadi yang diyakininya.

Seorang guru mungkin mengalami konflik batin ketika harus memberikan nilai objektif sementara ada tekanan emosional karena kedekatan dengan siswa tertentu.

Demikian pula seorang siswa dapat mengalami konflik intrapersonal ketika dihadapkan pada pilihan untuk mengikuti aturan sekolah atau mengikuti dorongan kelompok sebaya. Konflik intrapersonal sangat memengaruhi motivasi, kinerja, dan kualitas pengambilan keputusan seseorang.

Ketiga adalah konflik antar kelompok (*intergroup conflict*). Sekolah sebagai organisasi terdiri atas berbagai kelompok, misalnya kelompok guru mata pelajaran, organisasi siswa, atau tim kerja tertentu. Perbedaan kepentingan dan tujuan antar kelompok dapat memicu konflik, misalnya kompetisi antara organisasi siswa dalam memperebutkan sumber daya, atau ketidaksepahaman antara guru bidang studi eksakta dan sosial terkait prioritas alokasi jam pelajaran.

Konflik antar kelompok biasanya lebih kompleks karena melibatkan solidaritas kelompok, sehingga penyelesaiannya memerlukan pendekatan yang mengedepankan musyawarah, kolaborasi, dan kepemimpinan yang inklusif.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Afrihadi, A., Makhya, S., Rosalia, F., & Mukhlis, M. (2025). Tata Kelola Pemerintahan dalam Resolusi Konflik Masyarakat Adat: Pendekatan Manajemen Konflik Berbasis Komunitas Terhadap Penyelesaian Konflik Agraria Suku Anak Dalam. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 10(2), 206-219.

Keempat adalah konflik struktural, yakni konflik yang bersumber dari ketidaksesuaian struktur, aturan, atau kebijakan yang berlaku di sekolah. Misalnya, kebijakan sekolah yang dianggap tidak adil dalam pembagian tugas tambahan, distribusi jam mengajar, atau pemberian penghargaan dan sanksi. Konflik jenis ini lebih banyak dipengaruhi oleh faktor kelembagaan dibanding faktor individu.

Oleh karena itu, solusi yang tepat biasanya bersifat sistemik, yakni melalui revisi kebijakan, perbaikan tata kelola, atau penegakan aturan yang konsisten.

Selain itu, terdapat konflik nilai (*value conflict*) yang terjadi ketika individu atau kelompok dalam sekolah memiliki perbedaan prinsip, keyakinan, atau orientasi nilai. Contohnya, perbedaan pandangan guru dalam menerapkan metode pembelajaran berbasis teknologi digital, di mana sebagian melihatnya sebagai inovasi positif sementara sebagian lain menganggapnya mereduksi nilai-nilai tradisional pendidikan.

Konflik nilai juga dapat muncul antara siswa dengan pihak sekolah terkait budaya, kebiasaan, atau norma sosial tertentu. Konflik jenis ini lebih sulit diatasi karena berkaitan erat dengan sistem kepercayaan yang melekat dalam diri individu atau kelompok.

Memahami berbagai jenis konflik dalam lingkungan sekolah sangat penting, sebab setiap jenis konflik memiliki karakteristik, penyebab, dan cara penanganan yang berbeda.

Dengan memahami tipologi konflik, pemimpin sekolah dapat merancang strategi resolusi yang lebih efektif, seperti pendekatan persuasif, mediasi, fasilitasi dialog, hingga perubahan kebijakan struktural. Secara akademis, pemetaan jenis-jenis konflik juga membantu dalam mengembangkan teori manajemen pendidikan yang lebih aplikatif sekaligus kontekstual sesuai realitas di lapangan.

Dengan demikian, pembahasan jenis-jenis konflik dalam lingkungan sekolah bukan hanya mendeskripsikan variasi konflik yang terjadi, tetapi juga mendorong para pembaca untuk melihat konflik sebagai fenomena yang tidak terelakkan sekaligus sarana pembelajaran organisasi.

Apabila dikelola dengan strategi resolusi yang tepat, konflik justru dapat menjadi energi positif yang memperkuat solidaritas, meningkatkan kualitas komunikasi, serta

mendorong terciptanya inovasi dalam penyelenggaraan pendidikan.

## **B. Penyebab utama konflik antara individu dan kelompok**

Konflik merupakan fenomena sosial yang tidak dapat dipisahkan dari dinamika kehidupan organisasi, termasuk dalam lingkungan pendidikan maupun masyarakat secara umum. Secara konseptual, konflik dipahami sebagai suatu keadaan di mana terdapat ketidaksesuaian, pertentangan, atau benturan antara kepentingan, kebutuhan, maupun nilai yang diusung oleh pihak-pihak yang terlibat. Konflik tidak selalu bersifat destruktif, tetapi dapat pula memiliki nilai fungsional apabila dikelola dengan tepat, karena mampu mendorong terjadinya inovasi, kreativitas, dan perbaikan sistem organisasi.

Salah satu bentuk konflik yang paling sering terjadi adalah konflik antara individu dan kelompok, yang mencerminkan adanya perbedaan orientasi antara kepentingan personal dengan kepentingan kolektif.<sup>16</sup>

Pembahasan tentang penyebab utama konflik antara individu dan kelompok ini berfokus pada identifikasi faktor-faktor mendasar yang memicu munculnya benturan tersebut.

Penyebab pertama adalah perbedaan kepentingan. Individu seringkali memiliki tujuan pribadi yang tidak selalu sejalan dengan tujuan kelompok. Misalnya, seorang guru di sekolah mungkin lebih menekankan kepentingan akademik mata pelajarannya, sementara kelompok guru secara keseluruhan menekankan keseimbangan kurikulum. Perbedaan orientasi ini dapat menimbulkan ketegangan ketika individu merasa aspirasinya diabaikan demi kepentingan mayoritas.

Penyebab kedua adalah perbedaan persepsi dan interpretasi informasi. Dalam suatu organisasi, informasi yang sama dapat ditafsirkan berbeda oleh individu dan kelompok. Misalnya, kebijakan kepala sekolah mengenai peningkatan disiplin mungkin dipandang oleh kelompok guru sebagai upaya memperkuat kualitas pendidikan, tetapi oleh individu tertentu dianggap sebagai bentuk pembatasan kebebasan profesional.

---

<sup>16</sup> Sunarso, B. (2023). *Resolusi Konflik Sosial*. Penerbit Adab.

Perbedaan persepsi ini seringkali melahirkan kesalahpahaman yang berpotensi berkembang menjadi konflik terbuka.

Penyebab ketiga adalah ketidakadilan dalam distribusi sumber daya. Konflik antara individu dan kelompok kerap timbul ketika terjadi perbedaan dalam pembagian fasilitas, waktu, penghargaan, atau kesempatan. Individu yang merasa diperlakukan tidak adil oleh kelompok akan menunjukkan resistensi, bahkan bisa menimbulkan penolakan terhadap keputusan kolektif. Misalnya, dalam pembagian jam mengajar atau kegiatan ekstrakurikuler, ketidakadilan distribusi dapat memunculkan rasa ketidakpuasan dan memperlebar jarak antara individu dengan kelompok.

Penyebab keempat adalah perbedaan nilai, keyakinan, atau prinsip. Individu mungkin memegang teguh nilai tertentu yang berbeda dengan norma yang dianut kelompok.

Dalam konteks sekolah, seorang siswa atau guru yang memiliki pandangan berbeda terkait penggunaan teknologi dalam pembelajaran dapat mengalami benturan dengan kelompok yang lebih konservatif. Perbedaan nilai ini lebih sulit diselesaikan karena berkaitan dengan keyakinan yang melekat kuat dalam diri seseorang, sehingga membutuhkan pendekatan resolusi yang lebih dialogis dan persuasif.

Penyebab kelima adalah gaya komunikasi yang tidak efektif. Ketika komunikasi antara individu dan kelompok tidak berlangsung secara terbuka, transparan, dan asertif, maka potensi konflik semakin besar.

Informasi yang tidak tersampaikan dengan baik dapat menimbulkan prasangka, rumor, atau kesalahpahaman yang memperburuk hubungan. Misalnya, individu yang merasa tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan kelompok akan menganggap dirinya diabaikan, sehingga memunculkan resistensi.

Selain faktor-faktor tersebut, struktur organisasi juga dapat menjadi penyebab utama konflik. Struktur yang terlalu hierarkis dapat menimbulkan jarak antara individu dengan kelompok, sedangkan struktur yang terlalu longgar dapat menimbulkan kebingungan peran dan tanggung jawab. Ketidakjelasan otoritas dan aturan kerja berpotensi memicu benturan antara individu yang merasa memiliki otonomi dengan kelompok yang menuntut keseragaman.

Memahami penyebab utama konflik antara individu dan kelompok memiliki implikasi yang signifikan dalam pengembangan manajemen organisasi. Dengan mengenali akar permasalahan, pemimpin organisasi atau lembaga pendidikan dapat merancang strategi pencegahan sekaligus resolusi yang tepat, seperti menciptakan komunikasi yang efektif, menjamin keadilan distribusi, memberikan ruang dialog, serta menumbuhkan budaya organisasi yang inklusif. Dalam kerangka pendidikan, kemampuan mengelola konflik semacam ini juga dapat menjadi teladan bagi siswa untuk membangun karakter demokratis, toleran, dan partisipatif.

Dengan demikian, pembahasan tentang penyebab utama konflik antara individu dan kelompok ini tidak hanya relevan secara akademis untuk memperkaya kajian teori manajemen dan sosiologi organisasi, tetapi juga memiliki nilai praktis yang tinggi.

Pemahaman yang mendalam mengenai faktor penyebab konflik dapat membantu pimpinan sekolah, guru, siswa, maupun pemangku kepentingan lainnya dalam membangun sinergi yang lebih harmonis antara kepentingan individu dan kolektif, sehingga tercapai keseimbangan antara aspirasi personal dengan visi bersama organisasi.

### **C. Teknik resolusi konflik: kolaborasi, kompromi, mediasi**

Konflik merupakan bagian yang tidak terelakkan dalam dinamika organisasi, termasuk dalam lembaga pendidikan, dunia kerja, maupun kehidupan sosial kemasyarakatan. Konflik terjadi ketika terdapat ketidaksesuaian kepentingan, kebutuhan, atau nilai antara pihak-pihak yang terlibat.

Meski sering dianggap sebagai ancaman bagi keharmonisan, konflik sejatinya memiliki potensi fungsional apabila ditangani dengan pendekatan resolusi yang tepat. Resolusi konflik tidak hanya bertujuan mengakhiri pertentangan, tetapi juga mendorong terciptanya solusi yang adil, berkelanjutan, dan konstruktif.

Pembahasan tentang teknik resolusi konflik ini berfokus kepada pembahasan tiga teknik utama yang dianggap efektif dalam mengelola konflik di berbagai konteks, termasuk di lingkungan sekolah, perguruan tinggi, organisasi masyarakat, maupun institusi profesional.

Pertama, teknik kolaborasi. Kolaborasi merupakan pendekatan resolusi konflik yang menekankan kerja sama antara pihak-pihak yang terlibat untuk menemukan solusi terbaik yang mampu memenuhi kepentingan semua pihak. Dalam kolaborasi, konflik dipandang sebagai peluang untuk mencapai hasil win-win solution. Misalnya, dalam konteks sekolah, konflik antara guru mata pelajaran yang memperebutkan alokasi jam belajar dapat diatasi dengan duduk bersama, membicarakan kebutuhan masing-masing, serta merumuskan jadwal yang seimbang demi kepentingan peserta didik.

Kolaborasi menuntut keterbukaan komunikasi, saling percaya, serta kesediaan pihak-pihak yang terlibat untuk mendengar dan memahami sudut pandang satu sama lain. Teknik ini umumnya menghasilkan solusi yang paling memuaskan, meskipun membutuhkan waktu, energi, dan komitmen tinggi.

Kedua, teknik kompromi. Kompromi adalah upaya penyelesaian konflik dengan jalan tengah, di mana masing-masing pihak bersedia mengurangi sebagian tuntutan atau kepentingannya untuk mencapai kesepakatan. Pendekatan ini tidak selalu menghasilkan solusi yang ideal, tetapi cukup efektif untuk meredakan ketegangan dan menjaga hubungan sosial. Contoh dalam praktik pendidikan, ketika ada konflik antara pihak sekolah dan orang tua terkait kegiatan ekstrakurikuler siswa, kompromi dapat dilakukan dengan mengatur jadwal kegiatan yang tidak mengganggu waktu belajar, meski tidak sepenuhnya memenuhi keinginan kedua belah pihak.

Kompromi dapat dipandang sebagai solusi win-lose yang seimbang, sebab setiap pihak memperoleh sebagian dari yang diinginkan, namun juga harus mengorbankan sebagian lainnya. Kendati demikian, teknik kompromi tetap memiliki nilai positif karena menjaga keberlanjutan hubungan dan mencegah konflik berkembang ke arah yang lebih serius.

Ketiga, teknik mediasi. Mediasi merupakan proses resolusi konflik dengan melibatkan pihak ketiga yang netral untuk membantu pihak-pihak yang berkonflik mencapai kesepakatan. Mediator berfungsi memfasilitasi komunikasi, menjembatani perbedaan, serta menawarkan perspektif yang lebih objektif.

Dalam lingkungan pendidikan, misalnya, ketika terjadi konflik antara siswa dengan guru atau antara kelompok siswa, kepala sekolah atau konselor dapat berperan sebagai mediator untuk memastikan proses dialog berlangsung adil dan solutif. Kekuatan utama mediasi terletak pada netralitas dan kemampuan mediator dalam menciptakan suasana komunikasi yang kondusif. Teknik ini efektif digunakan ketika konflik sulit diselesaikan secara langsung oleh pihak yang terlibat karena adanya ketidakpercayaan, ketidakseimbangan kekuasaan, atau komunikasi yang buntu.

Ketiga teknik kolaborasi, kompromi, dan mediasi yang mempunyai peran penting dalam membangun budaya organisasi yang sehat dan adaptif. Kolaborasi menumbuhkan rasa kebersamaan dan kepemilikan bersama terhadap solusi, kompromi menumbuhkan sikap saling menghargai dan toleransi, sedangkan mediasi memperkuat mekanisme kelembagaan dalam menjaga keadilan dan harmoni.

Dengan menguasai teknik-teknik ini, para pemimpin pendidikan, guru, maupun pengelola organisasi dapat lebih siap menghadapi berbagai dinamika sosial yang muncul.

Lebih jauh, pembahasan dalam tema ini juga menekankan bahwa pemilihan teknik resolusi konflik sebaiknya disesuaikan dengan konteks, tingkat kompleksitas, serta hubungan antar pihak yang terlibat. Tidak ada satu teknik pun yang bersifat mutlak lebih unggul dibanding yang lain, melainkan keberhasilannya ditentukan oleh kesiapan, keterbukaan, dan komitmen bersama dalam menyelesaikan konflik secara adil dan konstruktif.

Dengan demikian, teknik resolusi konflik ini akan memberikan pemahaman mendalam mengenai konsep, prinsip, serta penerapan praktis dari ketiga pendekatan tersebut.<sup>17</sup> Kajian ini tidak hanya bermanfaat bagi akademisi, tetapi juga relevan secara praktis bagi kepala sekolah, guru, konselor, mahasiswa, maupun praktisi organisasi lainnya dalam mengembangkan keterampilan resolusi konflik yang profesional, etis, dan berorientasi pada pembangunan iklim organisasi yang harmonis.

---

<sup>17</sup> Khakimuddin, M. N. (2024). Resolusi Konflik Di Era Digital Alternative Dispute Resolution Dalam Transformasi Sosial. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(11).

#### **D. Peran manajemen konflik dalam menciptakan iklim kerja yang sehat**

Organisasi, baik dalam bidang pendidikan maupun nonpendidikan, merupakan sistem sosial yang melibatkan interaksi antara individu dan kelompok dengan latar belakang, kepentingan, dan tujuan yang berbeda.

Dalam proses interaksi tersebut, konflik merupakan fenomena yang hampir tidak dapat dihindarkan. Konflik muncul akibat adanya perbedaan persepsi, kepentingan, nilai, maupun distribusi sumber daya yang tidak seimbang.

Jika tidak dikelola dengan baik, konflik dapat mengganggu stabilitas organisasi, menurunkan produktivitas, serta merusak hubungan antarindividu. Sebaliknya, jika konflik dikelola melalui manajemen konflik yang efektif, ia dapat berperan sebagai katalis positif dalam mendorong perbaikan sistem, penguatan komunikasi, serta terciptanya iklim kerja yang sehat.

Peran manajemen konflik dalam menciptakan iklim kerja yang sehat menekankan pentingnya strategi pengelolaan konflik secara terencana, sistematis, dan konstruktif untuk mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif, kolaboratif, dan produktif.

Manajemen konflik tidak hanya berarti meredam atau menghindari konflik, tetapi juga mengubah konflik menjadi peluang pembelajaran yang mendorong inovasi dan peningkatan kualitas kerja.

Peran pertama manajemen konflik adalah mencegah eskalasi konflik destruktif. Dalam suatu organisasi, konflik yang tidak dikelola dapat berkembang menjadi pertentangan personal yang berujung pada disintegrasi kelompok.

Melalui manajemen konflik, pimpinan dapat mendeteksi potensi konflik sejak dini, mengidentifikasi akar penyebabnya, serta merancang langkah-langkah pencegahan. Dengan demikian, konflik tidak berkembang menjadi permusuhan yang merusak iklim kerja, melainkan tetap berada dalam batas wajar yang justru menstimulasi dinamika organisasi secara sehat.

Peran kedua adalah meningkatkan kualitas komunikasi dan hubungan interpersonal. Proses manajemen konflik pada dasarnya menuntut keterbukaan, dialog, serta empati antarpihak yang berkonflik. Ketika konflik ditangani dengan

pendekatan komunikasi yang baik, hubungan antarindividu justru dapat semakin kuat karena masing-masing pihak belajar untuk mendengarkan, memahami, dan menghargai perbedaan.

Dalam konteks sekolah, misalnya, manajemen konflik yang efektif antara guru dan siswa dapat meningkatkan kepercayaan dan menciptakan suasana pembelajaran yang lebih harmonis.<sup>18</sup>

Peran ketiga adalah mendorong keadilan organisasi dan transparansi kebijakan. Banyak konflik timbul akibat persepsi adanya ketidakadilan dalam distribusi sumber daya, penghargaan, atau beban kerja. Melalui manajemen konflik, pimpinan dapat melakukan evaluasi terhadap kebijakan organisasi dan memperbaiki mekanisme yang dianggap tidak adil.

Transparansi dalam pengambilan keputusan serta konsistensi penerapan aturan akan menumbuhkan rasa percaya, yang pada akhirnya memperkuat iklim kerja yang sehat.

Peran keempat adalah meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi.<sup>19</sup> Konflik yang dikelola dengan tepat dapat menjadi pemicu lahirnya ide-ide baru, kreativitas, serta inovasi. Perbedaan pandangan yang sebelumnya menimbulkan pertentangan dapat diolah menjadi alternatif solusi yang lebih baik bagi organisasi.

Hal ini sejalan dengan pandangan modern bahwa konflik bukan semata hambatan, melainkan sumber energi positif yang jika diarahkan dengan benar akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi.

Peran kelima adalah membangun budaya organisasi yang inklusif dan adaptif.<sup>20</sup> Manajemen konflik menekankan pentingnya menghargai keragaman individu dan kelompok dalam organisasi. Dengan mengedepankan pendekatan kolaboratif, organisasi dapat membangun budaya kerja yang

---

<sup>18</sup> Saba, Z. I. Z. (2024). Manajemen konflik pada lembaga pendidikan. *JME Jurnal Management Education*, 2(02), 42-49.

<sup>19</sup> Anita, A., Putri, A., Harahap, N., & Murtafiah, N. H. (2022). Manajemen Konflik Dalam Meningkatkan Produktivitas Organisasi Lembaga Pendidikan Islam. *At-Tajdid: Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran Islam*, 6(2), 135-147.

<sup>20</sup> Mahsuni, A. W., Sutrisman, D. Y., Bachri, F., & Mustajibullah, S. (2025). FILOSOFI KEPERIBADIAN DAN KEPEMIMPINAN DALAM MEMBENTUK BUDAYA KERJA ORGANISASI. *Jurnal Ilmiah Research Student*, 2(1), 574-583.

menerima perbedaan sebagai kekayaan, bukan ancaman. Iklim kerja yang sehat akan tercermin dalam adanya rasa aman, nyaman, serta keterlibatan aktif semua anggota dalam proses organisasi.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa manajemen konflik memiliki kontribusi yang sangat signifikan dalam menciptakan iklim kerja yang sehat. Iklim kerja yang sehat bukan hanya bebas dari pertentangan terbuka, melainkan ditandai oleh adanya komunikasi yang jujur, keadilan, rasa saling percaya, serta kesempatan yang setara bagi setiap anggota organisasi. Peran manajemen konflik dalam menciptakan iklim kerja yang sehat akan menguraikan teori, strategi, serta praktik manajemen konflik yang dapat diterapkan di berbagai organisasi, khususnya dalam konteks pendidikan.

Tema ini relevan bagi para akademisi, praktisi pendidikan, pemimpin organisasi, maupun mahasiswa yang ingin memperdalam pemahaman mengenai bagaimana konflik dapat dikelola menjadi instrumen strategis dalam membangun organisasi yang harmonis, efektif, dan berkelanjutan.

Dengan pendekatan ilmiah dan aplikatif, pembahasan ini tidak hanya memperkaya khazanah keilmuan manajemen, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi terciptanya lingkungan kerja yang produktif, sehat, dan berorientasi pada mutu.

## **BAB 9**

# **PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PERUBAHAN ORGANISASI DALAM PENDIDIKAN**

---

### **A. Model dan Proses Pengambilan Keputusan dalam Pendidikan**

Pengambilan keputusan merupakan inti dari manajemen dalam lembaga pendidikan. Keputusan-keputusan tersebut tidak hanya menentukan arah kebijakan dan strategi sekolah, tetapi juga memengaruhi keberlangsungan program pembelajaran dan kualitas hasil belajar peserta didik. Dalam literatur manajemen pendidikan, terdapat berbagai model yang digunakan untuk memahami dinamika pengambilan keputusan. Beberapa di antaranya adalah model rasional, *bounded rationality*, model partisipatif, dan model heuristik, yang secara kolektif disebut sebagai *decision-making models* (Hoy & Tarter, 2015; Bush, 2020).

Model rasional merupakan pendekatan klasik yang bertumpu pada logika dan analisis sistematis. Langkah-langkah dalam model ini meliputi: identifikasi masalah (*problem identification*), perumusan kriteria keputusan, eksplorasi berbagai alternatif, evaluasi berdasarkan kriteria, dan implementasi solusi terbaik. Model ini sangat berguna dalam situasi yang stabil, ketika semua informasi tersedia secara lengkap dan waktu pengambilan keputusan cukup memadai (Vroom, 2005). Di bidang pendidikan, model ini

biasa digunakan dalam perencanaan program kurikulum, perancangan sistem evaluasi, dan perumusan kebijakan mutu.

Namun demikian, dalam praktik sehari-hari di institusi pendidikan, model rasional seringkali tidak realistis karena adanya keterbatasan waktu, informasi yang tidak sempurna, dan tekanan lingkungan eksternal yang tidak terduga. Hal ini mengarah pada penggunaan *bounded rationality*, yaitu pendekatan pengambilan keputusan yang dilakukan secara memadai (*satisficing*) daripada optimal. Istilah ini pertama kali dikemukakan oleh Herbert A. Simon dan telah dikembangkan dalam konteks organisasi modern (Abubakar et al, 2019). Dalam setting pendidikan, *bounded rationality* muncul ketika kepala sekolah harus memutuskan kebijakan cepat berdasarkan informasi parsial atau intuisi, seperti dalam situasi darurat atau krisis, misalnya pandemi COVID-19.

Penelitian yang dilakukan oleh Abubakar et al. (2019) menyoroti pentingnya manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Ia menegaskan bahwa organisasi pendidikan yang mampu mengelola dan menyebarkan pengetahuan secara sistematis, baik melalui dokumentasi maupun diskusi informal antar guru, akan lebih siap mengambil keputusan strategis. Informasi internal (misalnya, data hasil belajar) dan eksternal (kebijakan pemerintah atau tren teknologi) harus dimanfaatkan secara sinergis agar keputusan yang diambil bersifat holistik dan adaptif terhadap perubahan.

Model partisipatif menekankan betapa pentingnya keterlibatan aktor-aktor pendidikan secara kolektif dalam proses pengambilan keputusan. Dalam model ini, kepala sekolah tidak bertindak secara otoriter, melainkan sebagai fasilitator yang membuka ruang dialog dan kolaborasi (Bush & Glover, 2016). Guru, tenaga administrasi, komite sekolah, bahkan siswa dilibatkan untuk menyampaikan masukan dan mempertimbangkan berbagai aspek keputusan. Errida (2021) menunjukkan bahwa tingkat partisipasi yang tinggi dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan legitimasi dan komitmen terhadap hasil keputusan, serta meminimalisasi resistensi dalam tahap implementasi.

Salah satu ilustrasi konkret dari penerapan Model Partisipatif dan Rasional terjadi di sebuah SMA Negeri di Surabaya. Ketika pihak sekolah hendak beralih ke platform digital pembelajaran, dibentuklah komite teknis yang terdiri dari guru TIK, guru lintas mata pelajaran, staf teknis, serta perwakilan siswa. Komite ini mengevaluasi dua platform alternatif berdasarkan empat kriteria: efisiensi biaya, kemudahan penggunaan, keterjangkauan akses bagi siswa, dan aspek keamanan data. Setelah melakukan uji coba dan simulasi penggunaan, keputusan diambil melalui pemungutan suara (*majority vote*), dan hasil akhirnya diterima oleh semua pihak. Proses ini menunjukkan bahwa meskipun keputusan bersifat strategis, pelibatan banyak pihak dan penggunaan parameter rasional mampu menciptakan keputusan yang inklusif dan berdampak positif.

Beberapa lembaga pendidikan juga mengandalkan *model heuristik*, yaitu keputusan yang diambil berdasarkan pengalaman, intuisi, atau kebiasaan kerja yang sudah terbukti efektif. Meskipun model ini sering dianggap kurang sistematis, dalam praktiknya banyak guru dan kepala sekolah menggunakan pendekatan ini dalam situasi yang menuntut respons cepat, seperti penanganan konflik antar siswa, penyesuaian jadwal mendadak, atau penanganan orang tua yang keberatan terhadap kebijakan tertentu (Hoy & Tarter, 2015).

Perlu dipahami bahwa tidak ada satu model pun yang ideal untuk semua situasi. Justru, keterampilan pemimpin pendidikan terletak pada kemampuannya memilih dan menggabungkan model yang paling sesuai dengan konteks masalah, sumber daya yang tersedia, dan karakteristik stakeholder yang terlibat (Leithwood et al., 2020).

Dengan kata lain, pengambilan keputusan dalam pendidikan bukan sekadar soal memilih opsi terbaik, melainkan proses sosial yang kompleks, penuh dinamika, dan sarat nilai. Maka dari itu, penting bagi pemimpin lembaga pendidikan untuk terus mengembangkan literasi organisasi, keterampilan berpikir sistemik, serta kepekaan terhadap aspirasi komunitas sekolah.

## **B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Keputusan**

Dalam konteks lembaga pendidikan, pengambilan keputusan yang berkualitas tidak hanya bergantung pada keberadaan data atau wewenang pimpinan semata, tetapi juga pada serangkaian faktor kompleks yang saling terkait. Setiap keputusan yang diambil memiliki dampak jangka pendek maupun jangka panjang terhadap peserta didik, tenaga pendidik, dan seluruh ekosistem sekolah. Oleh karena itu, memahami berbagai faktor yang memengaruhi kualitas keputusan menjadi hal yang sangat penting, terutama di tengah dinamika perubahan zaman dan tuntutan kebijakan yang terus berkembang.

Salah satu aspek penting adalah kualitas informasi dan pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*). Keputusan yang dilandasi oleh informasi yang lengkap, akurat, dan relevan cenderung memiliki tingkat keberhasilan yang lebih tinggi. Dalam praktiknya, dunia pendidikan seringkali dihadapkan pada situasi yang penuh ketidakpastian, seperti kurangnya data *real-time* atau kompleksitas persoalan yang multidimensi. Maka, strategi seperti pemetaan masalah, diskusi tim, analisis SWOT, serta pertimbangan multidisipliner menjadi penting untuk memperkaya proses pengambilan keputusan. Penerapan sistem manajemen pengetahuan juga membantu para pemimpin pendidikan dalam menelusuri pengalaman masa lalu sebagai bahan pertimbangan masa depan, sekaligus memfasilitasi kolaborasi yang lebih terbuka dan berbasis data.

Faktor berikutnya adalah kapasitas analitis dari para pengambil keputusan. Dalam era informasi yang serba cepat ini, pemimpin pendidikan tidak cukup hanya mengandalkan intuisi atau pengalaman pribadi. Kemampuan berpikir kritis, logis, dan sistematis menjadi sangat diperlukan untuk memilah informasi, mengidentifikasi pola, dan memprediksi kemungkinan dampak. Lembaga pendidikan yang menganut prinsip *learning organization* cenderung lebih siap menghadapi tantangan karena memiliki budaya pembelajaran berkelanjutan, di mana setiap anggota organisasi diberdayakan untuk berpikir reflektif dan berkontribusi dalam penyelesaian masalah.

Kejelasan tujuan juga merupakan aspek fundamental dalam menghasilkan keputusan berkualitas. Tujuan yang kabur atau ambigu dapat menyebabkan keputusan yang inkonsisten dan tidak efektif. Oleh sebab itu, setiap keputusan harus memiliki arah yang jelas, terukur, dan sejalan dengan visi misi lembaga. Ketika arah tujuan dapat dikomunikasikan dengan baik kepada semua pihak terkait, proses pelaksanaan pun akan lebih terorganisasi dan memiliki peluang keberhasilan yang lebih besar.

Selanjutnya, tingkat partisipasi para pemangku kepentingan (*stakeholder*) turut memengaruhi mutu keputusan. Di dunia pendidikan, *stakeholder* meliputi kepala sekolah, guru, siswa, orang tua, bahkan masyarakat sekitar. Partisipasi aktif dari mereka tidak hanya meningkatkan akuntabilitas keputusan, tetapi juga memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap kebijakan yang diterapkan. Diskusi terbuka, forum konsultasi, dan evaluasi partisipatif menjadi cara-cara yang efektif untuk mengakomodasi pandangan beragam dan menghindari resistensi sosial.

Tak kalah pentingnya adalah budaya organisasi. Sebuah lembaga pendidikan dengan budaya terbuka terhadap kritik dan inovasi cenderung menghasilkan keputusan yang lebih kreatif, reflektif, dan responsif terhadap kebutuhan zaman. Sebaliknya, organisasi yang menutup diri terhadap masukan dan hanya mengandalkan pendekatan top-down akan mudah terjebak dalam rutinitas birokratis yang kaku, sehingga menghambat pembaruan dan inovasi. Budaya yang sehat akan mendorong komunikasi dua arah, saling menghargai perbedaan, dan memberi ruang untuk bereksperimen dalam koridor yang bertanggung jawab.

Selain faktor internal, tekanan eksternal seperti kebijakan pemerintah, situasi darurat, atau krisis sosial juga sangat memengaruhi kualitas keputusan. Dalam kondisi seperti pandemi, misalnya, banyak keputusan harus diambil dengan cepat dan dalam kondisi ketidakpastian yang tinggi. Dalam situasi seperti ini, kemampuan beradaptasi dan ketangguhan mental para pemimpin menjadi kunci keberhasilan. Keputusan-keputusan tersebut seringkali

tidak sempurna, namun apabila disertai dengan niat baik, pertimbangan etis, dan evaluasi berkelanjutan, maka akan tetap menghasilkan dampak positif.

Etika dan kecerdasan emosional pun menjadi landasan penting dalam proses pengambilan keputusan. Pendidikan bukan hanya tentang efisiensi administratif, melainkan tentang membentuk manusia seutuhnya. Oleh karena itu, setiap keputusan perlu mempertimbangkan nilai-nilai kemanusiaan, keadilan, dan inklusivitas. Seorang pemimpin pendidikan yang memiliki empati, mampu mendengar dengan hati, dan peka terhadap konteks sosial budaya akan lebih mampu mengambil keputusan yang bijaksana, tidak hanya cerdas secara intelektual tetapi juga menyentuh sisi emosional para penerima dampaknya.

Untuk memberikan gambaran konkret, mari kita lihat contoh nyata dari penerapan prinsip-prinsip di atas. Saat pandemi COVID-19 melanda, banyak sekolah di Indonesia menghadapi dilema besar terkait kelanjutan proses belajar-mengajar. Keputusan untuk menerapkan Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) tidak dapat diambil secara sembarangan. Diperlukan data mengenai kesiapan guru dalam mengajar secara daring, akses teknologi bagi siswa di rumah, serta kejelasan regulasi dari kementerian terkait. Beberapa sekolah yang berhasil menghadapi tantangan ini ternyata memiliki proses pengambilan keputusan yang baik melibatkan guru, mendengar masukan orang tua, dan mempertimbangkan kondisi psikologis siswa. Dengan demikian, kualitas keputusan menjadi lebih adaptif dan sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kualitas keputusan dalam pendidikan bukanlah hasil dari satu faktor tunggal, melainkan akumulasi dari berbagai elemen yang saling berinteraksi. Kombinasi antara informasi yang valid, kemampuan berpikir analitis, partisipasi aktif, dan kesadaran etis akan membentuk landasan yang kokoh bagi pengambilan keputusan yang cerdas dan manusiawi. Oleh karena itu, memperkuat semua elemen ini merupakan investasi strategis bagi lembaga pendidikan yang ingin berkembang secara berkelanjutan.

### **C. Perubahan Organisasi: Perencanaan, Implementasi, dan Resistensi**

Dalam dunia pendidikan yang terus bergerak dinamis, perubahan organisasi merupakan suatu keniscayaan. Ia bukanlah proyek sesaat, melainkan sebuah proses yang bersifat berkelanjutan, kompleks, dan membutuhkan keterlibatan seluruh elemen dalam organisasi. Perubahan dalam lembaga pendidikan sering kali menyangkut aspek fundamental seperti kurikulum, sistem evaluasi, model kepemimpinan, hingga pemanfaatan teknologi. Oleh karena itu, untuk menghasilkan perubahan yang berdampak dan berkelanjutan, proses ini harus dikelola dengan pendekatan yang sistematis. Secara umum, perubahan organisasi dalam pendidikan terdiri atas tiga fase utama: perencanaan, implementasi, dan pengelolaan resistensi.

#### 1. Perencanaan (*Unfreeze – Change – Refreeze*)

Fase perencanaan menjadi landasan utama dari seluruh proses perubahan. Salah satu kerangka yang masih banyak digunakan dalam menjelaskan tahapan ini adalah model tiga langkah dari Kurt Lewin: *Unfreeze – Change – Refreeze*. Pada tahap pertama, *unfreeze*, organisasi perlu membongkar kebiasaan-kebiasaan lama yang selama ini dianggap “normal.” Ini merupakan fase krusial karena banyak individu dalam lembaga pendidikan merasa nyaman dengan rutinitas yang telah terbentuk bertahun-tahun. Oleh karena itu, sebelum perubahan dimulai, penting untuk menumbuhkan kesadaran akan urgensi perubahan melalui diskusi, refleksi, dan penyampaian data yang menggambarkan perlunya perbaikan. Setelah fase *unfreeze* dilalui, tahap berikutnya adalah *change*, di mana perubahan mulai diperkenalkan secara bertahap. Pada tahap ini, lembaga pendidikan melakukan berbagai tindakan strategis seperti penyusunan kebijakan baru, pengembangan sistem, serta pelatihan bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Kemudian diakhiri dengan fase *refreeze*, yaitu tahap ketika perubahan yang sudah diimplementasikan mulai dibakukan menjadi kebiasaan baru. Pada titik ini, penting bagi manajemen untuk menetapkan prosedur kerja baru, menyusun

sistem evaluasi keberhasilan perubahan, serta memperkuat budaya organisasi yang adaptif terhadap pembaruan.

## 2. Implementasi: Strategi Menghidupkan Perubahan

Fase implementasi menuntut kepemimpinan yang tangguh, komunikasi yang efektif, dan keterlibatan aktif seluruh *stakeholder*. Tanpa strategi implementasi yang matang, perubahan yang telah direncanakan dengan baik akan gagal mencapai sasaran. Di dunia pendidikan, keberhasilan implementasi seringkali tergantung pada kemampuan kepala sekolah dan tim manajemen dalam menerjemahkan visi perubahan menjadi langkah konkret. Komunikasi yang terbuka dan jujur menjadi kunci agar semua pihak merasa dilibatkan dalam proses dan memahami arah perubahan. Selain itu, pelibatan guru, siswa, orang tua, dan bahkan komunitas sekolah sangat penting dalam tahap ini. Kolaborasi antar elemen organisasi menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap perubahan yang sedang berlangsung. Pelatihan dan pengembangan kapasitas secara berkelanjutan juga menjadi bagian penting dari strategi implementasi. Guru dan staf yang merasa didukung akan lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan perubahan. Pendekatan multimodal dalam menyampaikan materi pelatihan dan kebijakan baru, misalnya melalui seminar, workshop, video tutorial, dan mentoring informal telah terbukti meningkatkan pemahaman serta kesiapan adopsi di lapangan. Di sisi lain, menyatukan visi merupakan tantangan tersendiri. Visi perubahan yang tidak tersampaikan dengan jelas bisa menimbulkan kebingungan bahkan konflik internal. Oleh karena itu, peran pemimpin sebagai komunikator dan fasilitator sangat penting. Mereka tidak hanya mengarahkan, tetapi juga mendengarkan aspirasi dari bawah dan menjadikannya bahan pertimbangan dalam proses implementasi.

3. Mengelola Resistensi: Dari Hambatan menjadi Peluang Pembelajaran

Tidak dapat dipungkiri bahwa resistensi terhadap perubahan adalah bagian alami dari dinamika organisasi. Dalam lembaga pendidikan, resistensi bisa muncul dalam berbagai bentuk, mulai dari penolakan diam-diam, keterlambatan dalam mengadopsi sistem baru, hingga sikap apatis terhadap kebijakan yang sedang diperkenalkan. Salah satu penyebab umum resistensi adalah rasa takut akan perubahan peran, hilangnya zona nyaman, atau kekhawatiran terhadap peningkatan beban kerja. Selain itu, struktur organisasi yang terlalu birokratis dan tidak fleksibel juga memperlambat penerimaan terhadap pembaruan. Mengelola resistensi tidak bisa dilakukan dengan pendekatan otoritatif. Sebaliknya, diperlukan pendekatan yang humanis dan partisipatif. Para pemimpin perlu membangun kepercayaan dan menanamkan rasa keadilan organisasi, agar anggota merasa dihargai dan dilibatkan dalam setiap tahap perubahan. Membangun ruang diskusi terbuka, memberikan ruang untuk menyampaikan pendapat, serta menghargai keberagaman sudut pandang menjadi bagian penting dari manajemen resistensi. Resistensi yang dikelola dengan baik justru bisa menjadi sumber masukan berharga untuk menyempurnakan desain perubahan. Penting juga untuk memetakan potensi resistensi sejak awal dan mengidentifikasi siapa saja yang berpotensi menjadi agen perubahan (*change agent*). Dalam konteks sekolah, guru-guru senior atau yang dikenal berpengaruh bisa dilibatkan sebagai pelopor (pionir) dalam penerapan program baru. Ketika perubahan diperkenalkan oleh figur yang dihormati dan dipercaya oleh rekan sejawat, resistensi cenderung berkurang secara signifikan.

4. Contoh Nyata: Transformasi Digital dalam Penilaian

Sebagai ilustrasi, banyak sekolah di Indonesia menghadapi tantangan besar ketika melakukan transisi dari penilaian manual ke sistem *e-raport* berbasis daring. Pada tahap awal, muncul berbagai bentuk resistensi,

seperti penolakan diam-diam, keluhan tentang sulitnya penggunaan sistem, hingga kekhawatiran guru akan kehilangan kontrol terhadap data penilaian. Kondisi ini semakin kompleks ketika tidak semua guru memiliki keterampilan teknologi informasi yang memadai. Namun, ketika sekolah mulai menyediakan pelatihan teknis secara bertahap, menghadirkan mentor dari kalangan guru sendiri yang sudah menguasai sistem (guru pionir), serta menyelenggarakan forum diskusi bersama untuk membahas hambatan dan solusi, perlahan resistensi mulai menurun. Adanya pendampingan personal serta budaya saling membantu menciptakan atmosfer kerja yang lebih suportif. Dalam waktu beberapa bulan, sistem e-rapor berhasil diadopsi secara menyeluruh dan bahkan menjadi kebiasaan baru yang lebih efisien dan akuntabel.

#### 5. Menyambut Perubahan sebagai Proses Pembelajaran

Perubahan dalam organisasi pendidikan sejatinya tidak dapat disederhanakan hanya sebagai proses teknis yang berlangsung secara mekanis. Ia merupakan perjalanan panjang yang melibatkan pembelajaran kolektif, refleksi mendalam, dan penyesuaian berkelanjutan dari seluruh elemen di dalam institusi. Perubahan adalah proses hidup yang menuntut lebih dari sekadar strategi; ia membutuhkan kesiapan mental yang tangguh, kemampuan manajerial yang adaptif, serta kepekaan terhadap dinamika psikologis dan sosial yang mewarnai interaksi antarindividu dalam organisasi. Dalam dunia pendidikan, perubahan bukanlah hal yang asing. Ia adalah keniscayaan yang terus hadir, mendorong para pemimpin dan pelaksana pendidikan untuk membuka diri terhadap gagasan baru, membongkar pola lama yang stagnan, dan menyusun ulang langkah-langkah demi peningkatan mutu yang berkelanjutan. Namun demikian, menyambut perubahan tidak selalu mudah. Dibutuhkan keberanian untuk meninggalkan zona nyaman, ketekunan untuk membangun ulang sistem, dan kebijaksanaan untuk mendengarkan berbagai suara yang muncul selama proses berlangsung. Perencanaan yang matang menjadi fondasi utama dari keberhasilan

perubahan. Sebuah rencana yang dirancang dengan cermat bukan hanya mencerminkan visi jangka panjang, tetapi juga mampu mengakomodasi kebutuhan nyata di lapangan. Di sisi lain, pelaksanaan yang kolaboratif memperkuat semangat kebersamaan dan menumbuhkan rasa memiliki di antara para anggota organisasi. Ketika semua pihak merasa dilibatkan, perubahan pun tidak lagi terasa mengancam, melainkan menjadi bagian dari perjalanan bersama. Tak kalah pentingnya adalah pengelolaan resistensi yang muncul dalam proses perubahan. Penolakan bukanlah sesuatu yang harus dihindari atau ditekan, melainkan dipahami sebagai ekspresi kekhawatiran, kecemasan, atau ketidakpastian yang wajar. Dengan pendekatan yang empatik, pemimpin pendidikan dapat menjembatani kesenjangan persepsi, memberikan ruang dialog yang sehat, dan mengubah resistensi menjadi keterlibatan yang konstruktif. Pada akhirnya, perubahan dalam organisasi pendidikan hanya akan berhasil jika disertai dengan semangat pembelajaran yang terus menyala. Setiap tantangan menjadi peluang untuk tumbuh, setiap kesalahan menjadi pelajaran berharga, dan setiap keberhasilan menjadi pijakan untuk melangkah lebih jauh. Dengan komitmen yang tulus dan tekad yang kuat, perubahan bukan hanya mungkin diwujudkan, tetapi juga berpeluang menciptakan transformasi yang bermakna, mendalam, dan berkelanjutan bagi seluruh komunitas pendidikan.

#### **D. Manajemen Perubahan dan Kepemimpinan Transformatif**

Dalam dinamika dunia pendidikan yang terus berubah, keberhasilan suatu institusi dalam mengelola perubahan sangat ditentukan oleh gaya dan kualitas kepemimpinan yang dijalankan. Kepemimpinan yang adaptif, visioner, dan transformatif tidak hanya menjadi pengarah arah strategis lembaga, tetapi juga bertindak sebagai penggerak utama dalam membangun budaya organisasi yang siap menghadapi tantangan zaman. Kepemimpinan seperti ini bukan sekadar memimpin dari depan, tetapi juga menginspirasi, memberdayakan, dan menumbuhkan semangat kolektif di antara seluruh komponen lembaga pendidikan.

Salah satu karakteristik utama dari kepemimpinan transformatif adalah kemampuannya dalam mendorong terjadinya *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan di antara seluruh anggota organisasi. Pemimpin transformatif tidak berorientasi pada kontrol, melainkan pada kolaborasi dan pertumbuhan bersama. Ia tidak hanya menyampaikan visi perubahan, tetapi juga mampu menjadikannya sebagai milik bersama melalui komunikasi yang menggugah dan narasi yang membangun semangat kolektif. Dalam suasana seperti ini, proses transformasi organisasi tidak lagi dianggap sebagai beban, melainkan sebagai kesempatan untuk berkembang dan berinovasi.

Pemimpin di lembaga pendidikan, khususnya kepala sekolah dan pengelola institusi, memegang peranan sentral dalam membentuk atmosfer organisasi. Mereka menjadi figur yang menentukan apakah budaya sekolah akan bersifat terbuka terhadap perubahan atau justru resisten terhadap pembaruan. Praktik kepemimpinan yang inklusif dan penuh empati memungkinkan guru dan staf merasa didengarkan dan dihargai. Ketika pemimpin menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan staf, memberi ruang untuk eksperimen pembelajaran, serta memberikan umpan balik yang konstruktif, maka semangat kerja meningkat, motivasi tumbuh, dan inovasi lebih mudah muncul dari bawah.

Lebih jauh, sikap dan respons pemimpin terhadap perubahan juga memainkan peran kunci dalam mengurangi resistensi individu. Ketika perubahan baru diperkenalkan, wajar jika sebagian staf merasa cemas atau tidak yakin. Namun, pemimpin yang proaktif dalam memberikan bimbingan, mendampingi staf menghadapi tantangan baru, serta menciptakan lingkungan komunikasi yang terbuka, dapat mengubah kecemasan menjadi keterbukaan. Sikap ini bukan hanya membantu staf beradaptasi lebih cepat, tetapi juga memperkuat kepercayaan terhadap arah organisasi.

Namun demikian, kepemimpinan transformatif tidak bisa diterapkan secara kaku tanpa mempertimbangkan konteks sosial, budaya, dan struktural organisasi. Dalam beberapa kasus, pendekatan yang terlalu idealis atau terlalu sentralistik dapat menimbulkan gesekan di lingkungan yang belum siap secara budaya atau masih terikat oleh struktur

birokrasi yang kaku. Oleh sebab itu, sensitivitas terhadap konteks lokal menjadi sangat penting. Pemimpin transformatif perlu memiliki kemampuan adaptasi tinggi, bukan hanya dalam menyesuaikan kebijakan, tetapi juga dalam cara berinteraksi dan membangun hubungan antarindividu di lingkungan kerja yang beragam.

Di samping kemampuan strategis, aspek etika dan kecerdasan emosional juga menjadi fondasi penting dalam kepemimpinan transformatif. Pemimpin yang sukses bukan hanya yang mampu mengelola program, tetapi juga yang mampu membaca emosi timnya, menunjukkan empati yang tulus, dan membuat keputusan yang mempertimbangkan nilai-nilai moral. Dalam lembaga pendidikan, pendekatan yang terlalu rasional atau mekanistik sering kali tidak cukup. Guru, siswa, dan orang tua adalah manusia dengan emosi, harapan, dan ketakutan. Oleh karena itu, pemimpin yang mampu memadukan logika manajerial dengan kepekaan emosional akan lebih sukses dalam mengelola perubahan organisasi secara manusiawi.

Contoh konkret dari penerapan kepemimpinan transformatif dalam praktik pendidikan dapat terlihat ketika seorang kepala sekolah memperkenalkan kebijakan baru, seperti metode pembelajaran hybrid atau sistem penilaian berbasis digital. Alih-alih memaksakan kebijakan tersebut dari atas, kepala sekolah yang bijaksana akan mengawali prosesnya dengan diskusi terbuka bersama guru, mendengarkan masukan dari orang tua, serta menyediakan pelatihan dan pendampingan yang diperlukan. Ia akan memberi penghargaan bagi guru yang mencoba pendekatan baru dan memberi ruang untuk belajar dari kesalahan. Dalam suasana seperti ini, perubahan bukan hanya mungkin dilakukan, tetapi juga akan mendapatkan dukungan luas dari seluruh warga sekolah.

Lingkungan pendidikan yang dipimpin oleh figur transformatif cenderung memiliki kultur organisasi yang sehat. Guru lebih termotivasi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, staf merasa memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan, dan siswa pun merasakan atmosfer belajar yang positif dan mendukung. Kepemimpinan seperti ini tidak hanya menghasilkan keberhasilan jangka pendek

dalam program tertentu, tetapi juga membentuk fondasi jangka panjang untuk keberhasilan institusi secara keseluruhan.

Dengan demikian, manajemen perubahan dalam pendidikan tidak dapat dipisahkan dari kualitas kepemimpinan yang mengarahkannya. Kepemimpinan transformatif adalah kekuatan pendorong yang mampu menggerakkan institusi pendidikan melewati batas-batas stagnasi menuju pencapaian yang lebih tinggi. Di tangan pemimpin yang visioner, inklusif, dan peka terhadap dinamika manusia, perubahan bukanlah sesuatu yang menakutkan, melainkan sebuah kesempatan untuk berinovasi dan tumbuh bersama.

# **BAB 10**

## **ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL DALAM PERILAKU ORGANISASI PENDIDIKAN**

---

### **A. Prinsip-Prinsip Etika dalam Lingkungan Pendidikan**

Dalam dunia pendidikan, prinsip-prinsip etika memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk karakter individu dan kultur organisasi yang bermartabat. Etika pendidikan tidak hanya sekadar seperangkat aturan moral, tetapi mencerminkan nilai-nilai luhur seperti integritas, keadilan, kejujuran akademik, inklusivitas, dan penghormatan terhadap martabat setiap individu yang terlibat dalam proses belajar-mengajar. Prinsip-prinsip ini menjadi fondasi bagi perilaku profesional baik di tingkat personal (guru, siswa, tenaga kependidikan) maupun kelembagaan.

Misalnya, prinsip keadilan dalam pendidikan menuntut perlakuan yang adil tanpa diskriminasi terhadap seluruh peserta didik. Artinya, semua siswa memiliki hak yang sama untuk mengakses pendidikan yang bermutu, tanpa memandang latar belakang sosial, ekonomi, suku, atau agama. Pendidikan berbasis keadilan berorientasi pada pemberdayaan individu berdasarkan kapasitas dan potensi yang dimilikinya (Sunardi & Subagyo, 2019). Di sisi lain, prinsip kejujuran akademik menjadi landasan bagi terciptanya integritas dalam kegiatan akademik. Guru dan siswa dituntut untuk menolak praktik plagiarisme,

manipulasi data, dan segala bentuk kecurangan, demi menjaga kepercayaan publik terhadap institusi pendidikan (Waras & Sul-ton, 2021).

Berbagai kajian pasca tahun 2015 telah memperkaya pemahaman tentang etika dalam pendidikan, baik dari aspek teoritis maupun praktik empiris. Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Sul-ton dan Waras (2021) menekankan pentingnya internalisasi moral integrity dan penguatan karakter kepemimpinan etis pada kader pendidikan Islam. Pendekatan ini mendorong transformasi nilai-nilai moral ke dalam praktik nyata di ruang kelas dan kehidupan sosial.

Penelitian lain menyoroti pentingnya pendekatan *ethics of care* dalam pendidikan dasar, di mana guru tidak hanya mentransfer pengetahuan, tetapi juga menunjukkan kepedulian emosional terhadap kebutuhan psikologis siswa. Pendekatan ini diyakini menciptakan ruang belajar yang aman, inklusif, dan mendukung perkembangan holistik peserta didik (Tandfonline, 2023). Penelitian yang dilakukan oleh PubMed (2022) menyoroti keterkaitan antara etika organisasi dan kesejahteraan pegawai. Ketika institusi pendidikan menunjukkan tanggung jawab sosial yang tinggi, hal ini berdampak positif pada motivasi pengajar serta kualitas pelayanan pendidikan secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh Nugroho & Lestari (2020) mengungkapkan bahwa penerapan prinsip etika secara konsisten dalam pengambilan keputusan kepala sekolah turut meningkatkan kepercayaan warga sekolah terhadap kebijakan yang dibuat. Penekanan pada nilai transparansi, tanggung jawab, dan partisipasi kolektif terbukti memperkuat solidaritas komunitas sekolah.

Beberapa contoh konkret dari penerapan prinsip etika dalam lingkungan pendidikan antara lain:

1. Sekolah inklusif yang menerapkan kebijakan tanpa diskriminasi, menyediakan fasilitas belajar yang setara untuk siswa berkebutuhan khusus tanpa memungut biaya tambahan.
2. Perguruan tinggi yang secara sistematis melakukan pemeriksaan plagiarisme melalui perangkat lunak khusus, dan memberikan edukasi tentang kejujuran akademik kepada seluruh civitas akademika.

3. Guru yang mengamalkan *ethics of care*, membangun hubungan personal yang positif dengan siswa, mengenal latar belakang keluarga, serta memahami kondisi psikologis yang memengaruhi proses belajar siswa.

Dengan demikian, etika dalam pendidikan bukanlah sekadar pelengkap, melainkan elemen esensial yang menentukan kualitas hubungan antarpersonal dan keberhasilan lembaga pendidikan dalam mencapai tujuannya. Prinsip-prinsip tersebut perlu ditanamkan secara konsisten melalui kebijakan, budaya organisasi, dan keteladanan dari para pemimpin dan pendidik.

## **B. Etika Profesional Pendidik dan Pengelola Lembaga**

Dalam dunia pendidikan yang kompleks dan terus berkembang, etika profesional menjadi landasan utama bagi para pendidik dan pengelola lembaga pendidikan dalam menjalankan tanggung jawabnya secara bermartabat. Etika bukan sekadar formalitas atau aturan tertulis, melainkan sebuah kompas moral yang membimbing perilaku individu dalam situasi yang menuntut keputusan bijaksana dan bertanggung jawab.

Bagi seorang pendidik profesional, tanggung jawab etis tidak hanya mencakup kegiatan mengajar, tetapi juga mencakup perlindungan terhadap kerahasiaan informasi pribadi siswa, pemeliharaan sopan santun dalam interaksi sosial, serta penciptaan lingkungan pembelajaran yang adil, aman, dan penuh hormat. Etika profesi guru menuntut kepekaan terhadap keberagaman, kemampuan membangun komunikasi empatik, serta komitmen untuk memperjuangkan pertumbuhan peserta didik secara utuh, baik intelektual, sosial, maupun emosional.

Pengelola lembaga pendidikan seperti kepala sekolah, pengurus yayasan, atau pimpinan institusi pendidikan tinggi bertanggung jawab untuk memastikan bahwa seluruh kebijakan operasional dijalankan berdasarkan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan keteladanan moral. Mereka berperan sebagai penjaga integritas institusi, menjembatani nilai-nilai organisasi dengan praktik sehari-hari yang mencerminkan etika kepemimpinan.

Hadikusumo et al. (2023) membahas etika profesi yang wajib dimiliki guru modern. Hadikusumo et al. (2025a, b) juga membahas pentingnya manajemen etis dalam kepemimpinan pendidikan. Penelitian tentang profesionalisme guru sebagai pijakan pendidikan bangsa (Hadikusumo et al., 2025c) menekankan pentingnya etika dalam mengembangkan kualitas pendidik.

Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan dan Safitri (2021) menunjukkan bahwa pelatihan berkelanjutan mengenai etika profesional memiliki korelasi positif terhadap integritas pengambilan keputusan oleh pendidik dalam situasi yang dilematis, seperti dalam hal pemberian nilai, kedisiplinan, dan komunikasi dengan wali murid.

Penerapan nyata etika profesional dalam lingkungan pendidikan dapat dijumpai dalam berbagai praktik. Misalnya:

1. Pengelola sekolah yang menetapkan kode etik kelembagaan untuk seluruh tenaga pendidik dan kependidikan. Kode etik tersebut mencakup panduan dalam menangani konflik kepentingan, menjaga privasi siswa, serta mengatur batasan relasi profesional antara guru, siswa, dan orang tua.
2. Guru yang menjunjung tinggi prinsip akuntabilitas, yakni memberikan penilaian secara objektif berdasarkan capaian kinerja siswa. Mereka menolak segala bentuk gratifikasi, manipulasi nilai, atau tekanan eksternal yang mengancam integritas akademik.
3. Kepala sekolah yang menerapkan transparansi dalam pengelolaan dana, seperti Dana BOS, dengan membuka laporan keuangan kepada warga sekolah dan masyarakat, sebagai bentuk pertanggungjawaban publik yang etis dan mendidik.

Dengan demikian, etika profesional bukanlah sekadar pelengkap administratif, tetapi merupakan roh yang menghidupkan setiap tindakan pendidik dan pengelola lembaga. Melalui komitmen terhadap prinsip-prinsip etika, pendidikan dapat menjadi wahana pembentukan manusia yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga luhur dalam moralitas.

### **C. Tanggung Jawab Sosial Sekolah terhadap Masyarakat**

Peran sekolah tidak dapat dibatasi hanya pada hubungan antara guru dan siswa semata. Sebagai institusi sosial, sekolah memikul tanggung jawab yang jauh lebih luas, mencakup keterlibatan aktif terhadap komunitas di sekitarnya, serta kontribusi nyata dalam menjaga keberlanjutan lingkungan hidup. Dalam hal ini, sekolah diharapkan hadir bukan hanya sebagai pusat pembelajaran akademik, tetapi juga sebagai agen perubahan sosial yang aktif, adaptif, dan berkomitmen pada nilai-nilai kemanusiaan dan ekologis.

Tanggung jawab sosial sekolah mencakup tiga ranah utama: interaksi dengan orang tua dan keluarga siswa, partisipasi dalam pembangunan sosial masyarakat, dan peran aktif dalam pelestarian lingkungan. Dalam konteks ini, sekolah diharapkan mampu menjadi jembatan yang menghubungkan proses pendidikan formal dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat sekitar. Bukan hanya mencetak lulusan yang cerdas secara akademik, tetapi juga membentuk insan yang peduli, peka sosial, dan bertanggung jawab terhadap lingkungannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Rumambi et al. (2020) menyoroti pentingnya pengintegrasian prinsip *Corporate Social Responsibility* (CSR) dalam dunia pendidikan tinggi di Indonesia. Melalui penggabungan Tridharma perguruan tinggi, yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, institusi pendidikan dapat memainkan peran strategis dalam mendorong keadilan sosial, peningkatan kesejahteraan lokal, serta kesadaran lingkungan. Meskipun kajian ini difokuskan pada pendidikan tinggi, prinsip-prinsip yang dikemukakan juga relevan untuk diterapkan pada level sekolah dasar dan menengah.

Dalam konteks global, penelitian internasional yang dipublikasikan melalui ScienceDirect (2024) mengusulkan pendekatan CSR pendidikan yang inklusif dan kontekstual, khususnya dalam setting multikultural. Hal ini sangat relevan dengan realitas masyarakat Indonesia yang majemuk. Sekolah-sekolah yang melayani peserta didik dari berbagai latar belakang budaya, agama, dan sosial-ekonomi dituntut untuk mengembangkan sensitivitas dan kebijakan

yang adil serta inklusif, yang melibatkan suara komunitas dalam proses pendidikan.

Sementara itu, pendekatan inovatif juga ditawarkan melalui kajian ENACT Model yang dibahas dalam *Eurasia Journal* (2023). Model ini menekankan bahwa tanggung jawab sosial dalam pendidikan tidak cukup hanya diajarkan secara teoretis, tetapi harus ditanamkan melalui interaksi langsung dengan masyarakat, terutama dalam konteks isu-isu lokal yang relevan. Misalnya, siswa diajak terlibat dalam pengembangan solusi STEM (*science, technology, engineering, and mathematics*) bagi masalah lingkungan di wilayahnya, seperti pengolahan limbah atau konservasi energi. Melalui pengalaman langsung ini, siswa belajar bahwa ilmu pengetahuan tidak netral, tetapi memiliki dimensi etis dan sosial yang mendalam.

Najati et al. (2018) memperluas dimensi tanggung jawab sosial pendidikan dengan menyoroti pentingnya komunikasi publik melalui teknologi digital. Mereka menemukan bahwa sekolah yang aktif dalam menyampaikan kegiatan sosialnya secara terbuka melalui media sosial, situs web, dan kanal digital lainnya cenderung mendapatkan kepercayaan dan partisipasi lebih besar dari masyarakat. Di era keterbukaan informasi dan kecepatan arus data saat ini, kehadiran digital lembaga pendidikan bukan sekadar representasi simbolik, tetapi juga refleksi nyata dari akuntabilitas sosialnya.

Sebagai penguatan, Hajiabbasi dan Ghadimi (2024) menyusun kerangka penilaian tanggung jawab sosial institusi pendidikan secara menyeluruh, yang mencakup indikator-indikator strategis seperti keadilan sosial, pemberdayaan komunitas, dan partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan. Model ini menekankan bahwa keberhasilan sekolah dalam melaksanakan tanggung jawab sosial bukan diukur dari seberapa banyak kegiatan yang dilakukan, tetapi seberapa berdampak dan berkelanjutan kontribusi tersebut terhadap masyarakat, serta seberapa besar partisipasi warga dalam prosesnya.

Implementasi tanggung jawab sosial sekolah dapat diwujudkan melalui berbagai bentuk program konkret dan berkelanjutan. Beberapa di antaranya meliputi:

1. Program pengabdian masyarakat, seperti keterlibatan siswa dan guru dalam kegiatan sosial, misalnya membantu membersihkan sungai, menanam pohon, atau melakukan kampanye literasi di desa terdekat. Kegiatan semacam ini tidak hanya membangun kepedulian, tetapi juga mempererat hubungan emosional antara sekolah dan masyarakat.
2. Penyelenggaraan bimbingan belajar gratis bagi anak-anak dari keluarga kurang mampu yang tinggal di sekitar sekolah. Selain mendukung pemerataan akses pendidikan, kegiatan ini juga menjadi sarana bagi siswa untuk belajar empati dan solidaritas sosial.
3. Kebijakan go green sekolah, seperti pengurangan penggunaan plastik sekali pakai, penghijauan area sekolah, serta pelatihan pelestarian lingkungan kepada siswa. Program ini menanamkan nilai tanggung jawab ekologis sekaligus memberi dampak langsung terhadap kualitas lingkungan sekitar.

Dengan pendekatan yang komprehensif, tanggung jawab sosial sekolah dapat menjadi kekuatan strategis dalam membentuk institusi pendidikan yang relevan dengan zaman, akuntabel di mata publik, dan mampu menjadi pilar pembangunan masyarakat yang berkelanjutan. Sekolah yang tidak hanya mendidik untuk lulus ujian, tetapi juga untuk hidup dalam masyarakat, adalah sekolah yang sejati.

#### **D. Implementasi Nilai-Nilai Moral dalam Kebijakan Organisasi Pendidikan**

Pendidikan bukan hanya soal transfer pengetahuan, tetapi juga merupakan proses pembentukan karakter dan nilai-nilai moral dalam diri peserta didik. Oleh karena itu, kebijakan yang diterapkan dalam organisasi pendidikan idealnya tidak bersifat netral atau sekadar administratif, melainkan sarat akan orientasi nilai. Nilai-nilai moral seperti kejujuran, kepedulian, tanggung jawab, dan keberlanjutan perlu diinternalisasi dalam berbagai aspek kebijakan kelembagaan, mulai dari penyusunan kurikulum, aturan kedisiplinan, sistem evaluasi, hingga program-program pengembangan sekolah.

Organisasi pendidikan yang berkomitmen pada nilai-nilai tersebut tidak hanya menciptakan tata kelola yang sehat, tetapi juga menjadi ruang tumbuh yang subur bagi penguatan etika peserta didik dan seluruh warga sekolah. Kebijakan yang dibuat bukan sekadar instrumen pengendali, tetapi juga refleksi dari visi moral lembaga.

Sejumlah literatur setelah tahun 2015 mendukung pentingnya integrasi nilai-nilai moral dalam kebijakan pendidikan. Misalnya, Waras dan Sulton (2021) meneliti bagaimana madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam mengembangkan kurikulum yang secara sistematis menanamkan moral integrity melalui proses internalisasi nilai-nilai kepemimpinan etis. Penanaman nilai-nilai moral dilakukan tidak hanya dalam bentuk ceramah, tetapi melalui pendekatan pembiasaan, keteladanan, dan refleksi kolektif yang terintegrasi dalam kegiatan belajar-mengajar sehari-hari.

Penelitian ENACT Model (2023) dalam konteks pendidikan STEM menunjukkan pentingnya program lintas atau antar-disiplin (*inter- or transdisciplinary*) dalam memperkuat kesadaran siswa terhadap konsekuensi sosial dan moral dari pilihan profesional mereka. Pendekatan ini menekankan bahwa moralitas tidak dapat diajarkan secara terpisah dari konteks nyata. Melalui eksplorasi isu-isu kehidupan nyata seperti perubahan iklim, kesenjangan teknologi, atau ketimpangan sosial, peserta didik tidak hanya belajar konsep ilmiah, tetapi juga mengembangkan kepekaan terhadap tanggung jawab sosial dan etika profesi.

Dalam konteks pendidikan tinggi, kajian oleh Rumambi et al. (2020) menyoroti pentingnya *Corporate Social Responsibility* (CSR) dalam kebijakan organisasi pendidikan. Penelitian ini menyarankan agar nilai-nilai sustainable development diintegrasikan ke dalam struktur kebijakan institusi, baik dalam bentuk perencanaan program, evaluasi mutu, maupun pelibatan masyarakat. Dengan mengadopsi prinsip keberlanjutan, lembaga pendidikan diharapkan dapat membentuk ekosistem pembelajaran yang tidak hanya berorientasi pada hasil akademik, tetapi juga berdampak jangka panjang bagi lingkungan sosial dan alam.

Implementasi konkret nilai-nilai moral dalam kebijakan organisasi pendidikan dapat diwujudkan melalui beragam bentuk kebijakan strategis. Salah satu contohnya adalah penyusunan kurikulum muatan lokal yang menekankan pada pendidikan karakter. Dalam kurikulum ini, siswa tidak hanya diajarkan tentang kejujuran sebagai konsep abstrak, melainkan dilatih untuk menghadapi dilema moral nyata, mengelola emosi, dan menghargai perbedaan. Pendidikan karakter menjadi ruang untuk menumbuhkan sikap tanggung jawab terhadap diri sendiri, orang lain, dan lingkungan sekitar.

Selain kurikulum, banyak sekolah juga telah menyusun pedoman perilaku bagi siswa dan guru sebagai upaya untuk menciptakan iklim etis yang konsisten. Pedoman ini mengikat semua pihak dan menyediakan mekanisme pelaporan terhadap pelanggaran etik, baik yang dilakukan oleh siswa maupun tenaga pendidik. Dengan demikian, nilai moral tidak hanya menjadi norma pasif, melainkan prinsip yang dijaga bersama secara aktif.

Kebijakan organisasi pendidikan juga dapat diperkuat melalui pelibatan pemangku kepentingan dalam proses perumusannya. Contohnya, komite sekolah dapat merancang program CSR yang melibatkan orang tua dan masyarakat dalam menyusun anggaran serta pelatihan moral. Kegiatan seperti pelatihan etika digital untuk siswa, pengelolaan sampah berbasis komunitas, atau pembinaan karakter melalui kegiatan kemasyarakatan menjadi bentuk nyata dari tanggung jawab bersama.

Dengan demikian, implementasi nilai-nilai moral dalam kebijakan pendidikan tidak berhenti pada dokumen administratif semata, tetapi harus hadir dalam pengalaman nyata setiap warga sekolah. Kualitas sebuah lembaga pendidikan pada akhirnya tidak hanya dinilai dari kecemerlangan akademik, melainkan dari keberhasilannya membentuk manusia-manusia yang jujur, bertanggung jawab, peduli, dan mampu hidup secara berkelanjutan dalam masyarakat yang kompleks dan majemuk.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, A. M. (2019). Linking knowledge management and decision making style: Effects on organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(1), 1–13.
- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104–114.
- Ahmad Nurhakim (2023), Budaya Sekolah: Pengertian, Tujuan, Fungsi, Hingga Cara Membangun Budaya Sekolah Positif, Quipper Blog, <https://www.quipper.com>, diakses pada 29 Juni 2025, pada Pkl.13.24 WIB
- Aini Shifana Savitri, dkk (2021), Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin dalam Pengelolaan Pendidikan Pada Satuan Pendidikan, *Aulad : Journal on Early Childhood Vol 4 No 3, Special Issue: Education (General)*, Pages 329-336 ISSN : 2655-4798 (Printed); 2655-433X (Online), <https://r.search.yahoo.com>
- Akhmad Haryanto & Fajar Eryanto Septiawan (2024), Kepemimpinan Visioner, Komitmen Organisasi Dan Lingkungan Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Manajemen, Magister Manajemen Universitas Langlangbuana Volume 5, Number 1*, pp. 54-63 E-ISSN: 2962-0252, <http://jurnal-pasca.unla.ac.id/index.php/holistik/article/view/175>
- Al-Azawei, A., Parslow, P., & Lundqvist, K. (2016). Barriers and opportunities of e-learning implementation in Iraq: A case of public universities. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 17(5), 126–146. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v17i5.2502>
- Alice Yeni Verawati Wote & Jonherz Stenlly Patalatu (2019), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar, *Jurnal Ilmiah Sekolah Dasar Volume 3, Number 4*, pp. 455-461. P-ISSN: 2579-3276 E-ISSN: 2549-6174, <https://doi.org/10.23887/jisd.v3i4.21782>

- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16. <https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03>
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16. <https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03>
- Andrea Arifiyanto & Siti Aimah (2025), Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMP Nu Al Islami Pesanggaran Banyuwangi, *Journal on Education Volume 07, No. 02*, pp. 10038-10048 E-ISSN: 2654-5497, P-ISSN: 2655-1365, <https://doi.org/10.31004/joe.v7i2.8012>
- Ariadna Mulyati (2022), Peran Kepala Sekolah Dalam Pendidikan, *el-Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Vol 8 No.2*, <https://sys.parahikma.ac.id>
- Arifin Tahir (2014), *Buku Ajar Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Penerbit Deepublish
- Arifin, M. (2022). *Budaya organisasi dalam meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah dasar*. Surabaya: UIN Sunan Ampel Press.
- Asep, dkk (2025), *Kepemimpinan Pendidikan: Teori dan Praktik di Sekolah*, Banten: Penerbit Sada Kurnia Pustaka
- Bambang Niko (2024), Cara Menjaga Budaya Organisasi Yang Positif, *BAMS*, <https://pasla.jambiprov.go.id>, diakses pada 29 Juni 2025, Pkl.14.28 WIB
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Basset-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*, 24(10), 929–943. <https://doi.org/10.1108/02621710510627064>
- Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*, 24(10), 929–943. <https://doi.org/10.1108/02621710510627064>
- Beycioglu, K., & Kondakci, Y. (2021). Organizational change in schools: Continuous versus planned change. *ECNU Review of Education*.
- Britannica. (2025, 11 Juli). Abraham Maslow [Encyclopedia entry]. Diakses dari *Encyclopaedia Britannica*

- Burhanuddin, dkk (2018), *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan: Concept, Implementation, and Measurement Modelling Based on Development Research at School Contexts*, Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang
- Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management* (5th ed.). SAGE Publications.
- Bush, T., & Glover, D. (2016). School leadership and management in England: The paradox of simultaneous centralisation and decentralisation. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(5), 581–599.
- Bush, T., & Middlewood, D. (2013). *Leading and managing people in education* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Citra Ayu Anisa (2020), *Konsep Kepemimpinan Otoriter Dalam Lembaga Pendidikan Di Sekolah atau Madrasah*, LEADERSHIP, 1(2), ISSN (online): 2715-0399 I ISSN (Print out): 2721-7108, <https://doi.org/10.32478>
- Daft, R. L. (2016). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (2020). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint* (3rd ed.). Cengage Learning.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (2020). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint* (3rd ed.). Cengage Learning.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (2020). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint* (3rd ed.). Cengage Learning.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Delipiter Lase, dkk (2025), *Teori Budaya Organisasi: Konsep, Model, dan Implikasi untuk Manajemen Organisasi*, Tuhenori: *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Volume 3 Nomor 1*

- ISSN: 3031-2914 (Electronic) Open Access:  
<https://falulufohalowo.com/index.php/tuhenori>
- Devi Yulianti & Intan Fitri Meutia (2020), *Buku Ajar Perilaku dan Pengembangan Organisasi*, Bandarlampung: Penerbit Pusaka Media
- Djoko Soelistya, dkk (2022), *Budaya Organisasi Dalam Praktik*, Sidoarjo: Penerbit Nizamia Learning Center
- Drugova, E. A., & Kalachikova, O. N. (2019). Bounded rationality, uncertainty, and complexity as decision making contexts: A case of one university in Russia. *European Journal of Contemporary Education*, 8(4), 739–754.
- Edge, C. (2022). Leading university change: Meaning making and strategies in leadership teams. *Journal of Leadership in Education*.
- Education Library. (n.d.). Herzberg's Motivation-Hygiene Theory: Two-Factor. Retrieved from Education Library
- Eliana Sari (2009), *Budaya Organisasi: Membangun Etos Kerja Profesional*, Jakarta: Penerbit Jayabaya University Press
- Errida, A. (2021). The determinants of organizational change management success. *SAGE Journal*.
- Errida, A., & Lotfi, M. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and research agenda. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 429–446.
- Faridah Yanti (2021), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Guru, *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, Vol.6, No.1 Hal 9 -24 P-ISSN: 2548 – 4052 E-ISSN: 2685 – 9939, <https://doi.org/10.24256/kelola.v6i1.1831>
- Fullan, M. (2013). *Stratosphere: Integrating technology, pedagogy, and change knowledge*. Pearson.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations* (10th ed.). Pearson Education.
- Gupta, R., & Sharma, S. (2020). Factors influencing teacher motivation: A systematic review. *International Journal of Educational Development*, 77, 102–118. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2020.102118>
- Gupta, R., & Sharma, S. (2020). Factors influencing teacher motivation: A systematic review. *International Journal of*

- Educational Development, 77, 102–118.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2020.102118>
- Habib Hidayat (2023), *Kepemimpinan Transformasional: Definisi, Kelebihan, dan Kekurangannya*, myrobin.id, <https://myrobin.id/>, diakses pada 30 Juni 2025, Pkl.14.12 WIB
- Hadikusumo, R. A. (2025b). *Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan*. Sada Kurnia Pustaka.
- Hadikusumo, R. A., dkk. (2023). *Ilmu Pendidikan*. Sada Kurnia Pustaka.
- Hadikusumo, R. A., dkk. (2023). *Strategi Pembelajaran*. Sada Kurnia Pustaka.
- Hadikusumo, R. A., dkk. (2024). *Pendidikan Kewarganegaraan*. Sada Kurnia Pustaka.
- Hadikusumo, R. A., dkk. (2025a). *Manajemen Pengelolaan Kelas*. Sada Kurnia Pustaka.
- Hadikusumo, R. A., dkk. (2025c). *Kepemimpinan Pendidikan: Teori dan Praktik di Sekolah*. Sada Kurnia Pustaka.
- Hargreaves, A. (2000). Mixed emotions: Teachers' perceptions of their interactions with students. *Teaching and Teacher Education*, 16(8), 811–826. [https://doi.org/10.1016/S0742-051X\(00\)00028-7](https://doi.org/10.1016/S0742-051X(00)00028-7)
- Hargreaves, A. (2000). Mixed emotions: Teachers' perceptions of their interactions with students. *Teaching and Teacher Education*, 16(8), 811–826. [https://doi.org/10.1016/S0742-051X\(00\)00028-7](https://doi.org/10.1016/S0742-051X(00)00028-7)
- Hari Sulaksono (2019), *Budaya Organisasi dan Kinerja*, Sleman: Penerbit Deepublish
- Harrell, A. M., & Stahl, M. J. (1981). A behavioral decision theory approach for measuring McClelland's trichotomy of needs. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 242–247. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.66.2.242>
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia (Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen: Dasar, pengertian, dan masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Henni Marlinah (2023), *Budaya Organisasi*, Bandung: Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung

- Hermawansyah, Lina Herlina, dkk (2025), *Kepemimpinan Dalam Pendidikan: Teori, Strategi, dan Praktik*, Pasuruan: Penerbit HN Publishing
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.
- Herzberg, F. I. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review.
- Herzberg, F. I., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2015). *Decision Making in Educational Leadership: Principles, Policies, and Practices*. Rowman & Littlefield.
- Huang, W. (2024). An exploration of needs within Maslow's hierarchy of motivation. *Advances in Social Behavior Research*, 14, 41–44. <https://doi.org/10.54254/2753-7102/2024.19284>
- Huang, W. (2024). An exploration of needs within Maslow's hierarchy of motivation. *Advances in Social Behavior Research*, 14, 41–44. <https://doi.org/10.54254/2753-7102/2024.19284>
- Hulpia, H., Devos, G., & Van Keer, H. (2010). The relationship between distributed leadership and teachers' organizational commitment: Examining the mediating role of teachers' perception of their principal's transformational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 46(2), 238–269. <https://doi.org/10.1177/0013161X10368593>
- Hulpia, H., Devos, G., & Van Keer, H. (2010). The relationship between distributed leadership and teachers' organizational commitment: Examining the mediating role of teachers' perception of their principal's transformational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 46(2), 238–269. <https://doi.org/10.1177/0013161X10368593>
- Ingersoll, R. M. (2001). *Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis*. American Educational Research

- Journal, 38(3), 499–534.  
<https://doi.org/10.3102/00028312038003499>
- Ingersoll, R. M. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499–534.  
<https://doi.org/10.3102/00028312038003499>
- Jinga, A. A., et al. (2024). Leadership behavior and organizational change management process in public universities. *Health Services Insights*.
- Jrank Reference. (n.d.). Herzberg's Two-Factor Theory. Retrieved from Jrank Psychology reference
- Kakungulu, S. J. (2024). Transformational leadership in educational institutions. *Education Sciences*.
- Kanavas, C., & Triantari, S. (2024). The rational decision-making and the social responsibility in the optimal functioning of the school. *Heliyon*, 10(1), e2419542.
- Kepalasekolah (2025), 7 Peran Penting Kepala Sekolah, [Kepalasekolah.id](https://kepalasekolah.id), <https://kepalasekolah.id>, diakses pada 30 Juni 2025, Pkl.17.56 WIB
- Keyton, J. (2017). *Communication in organizations* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Keyton, J. (2017). *Communication in organizations* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Keyton, J. (2017). *Communication in organizations* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Khaw, K. W. (2022). Reactions towards organizational change: A systematic review. *PLoS One*.
- Khotibul Umam (2022), *Relasi Kepemimpinan dan Budaya Organisasi*, Yogyakarta: Penerbit Pustaka Ilmu
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). *Organizational behavior* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kurniawan, D., & Safitri, N. (2021). Professional Ethics Training and Teachers' Ethical Decision Making in Schools. *Jurnal Pendidikan dan Etika Profesional*, 6(2), 89–104.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2015). *Leadership: Theory, application, & skill development* (6th ed.). Cengage Learning.

- Luthfi Akbar & Nani Imaniyati (2019), Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru, *JURNAL PENDIDIKAN MANAJEMEN PERKANTORAN* Vol. 4 No. 2, Hal. 176-181, EISSN 2656- 4734, <https://www.academia.edu/download>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. Revisited empirically in Graham, W. K., & Balloun, J. (1973), *Journal of Humanistic Psychology*, 13(1).
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Maulana Adieb (2022), *Kepemimpinan Visioner: Arti, Karakteristik, dan Tips Menerapkan*, *Glints*, <https://glints.com/>, diakses pada 30 Juni 2025, Pkl.19.35 WIB
- Maulana Akbar Sanjani (2018), *Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah*, *Jurnal Serunai Administrasi Pendidikan* Vol.7, No.1, e-ISSN 2620-9209, <https://doi.org/10.37755/jsap.v7i1.131>
- Maulina Sari, dkk (2023), *Strategi Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, *Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin* Volume 1, Nomor 6, Halaman 379- 385 E-ISSN: 2986-6340, <https://doi.org/10.5281/zenodo>
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press.
- McClelland's Theory of Needs. (n.d.). BCL Training.
- Minatul Anggreni (2020), *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Mutu Pendidikan*, *Jurnal PTK & Pendidikan* Vol. 6, No. 2, (49-56), p-ISSN: 2549-2535 e-ISSN: 2460-1780, <https://doi.org/10.18592/ptk.v6i2.4101>

- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. Routledge.
- Mohn, E. (2023). David McClelland (psychologist). EBSCO Research Starters.
- Muchlisin Riadi (2025), *Budaya Sekolah - Pengertian, Fungsi, dan Indikator*, Kajianpustaka.com, <https://www.kajianpustaka.com/>, diakses pada 29 Juni 2025, Pkl.12.06 WIB
- Mulyasa, E. (2011). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2015). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Najati, M., Shafaei, A., Salamzadeh, Y., & Daraei, M. (2018). Corporate social responsibility and universities: A study of top world universities' websites. *African Journal of Business Management*, 5(2), 440–447.
- Nano Sugiono (2025), *Proses Pembentukan Budaya Organisasi, Catatan Kuliah Manajemen Bisnis*, <https://cakuman.blogspot.com>, diakses pada 29 Juni 2025, Pkl.14.15 WIB
- Naqvi, M. J. H., et al. (2025). Transformational leadership and organizational change: Examining the mediational role of knowledge sharing. *Journal of Change Management*.
- New World Encyclopedia. (n.d.). Theory of needs (David McClelland).
- Nugroho, A., & Lestari, D. P. (2020). Etika dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Implikasinya terhadap Budaya Organisasi Sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Kepemimpinan*, 12(3), 112–125.
- Organizational Ethics and Employee Wellbeing in Educational Institutions: A Social Responsibility Perspective*. (2022). *International Journal of Organizational Ethics*.
- Orina, J. O. (2022). Determinants of teachers' motivation and professional development in public secondary schools in Kenya. *Educational Research and Reviews*, 17(7), 235–246. <https://doi.org/10.5897/ERR2022.4550>
- Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2015). *Organizational behavior in education: Leadership and school reform* (11th ed.). Pearson.

- Purwanto, M. N. (2013). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Purwanto, N.A. (2020), *Administrasi pendidikan (teori dan praktik di lembaga pendidikan)*. Yogyakarta: Penerbit Intishar Publishing
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52–63.
- Re envisioning Corporate Social Responsibility Education from a Multicultural Perspective: From Pyramid to Hourglass. (2024). SSRN / International Forum Journal.
- Research Starters. (2024). Need theory (Three Needs Theory). EBSCO Research Starters.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16, diterjemahkan). Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rojas, M., Méndez, A., & Watkins-Fassler, K. (2023). The hierarchy of needs empirical examination of Maslow's theory and lessons for development. *World Development*, 165. Empirically tests sequence assumptions using large Mexican dataset.
- Rojas, M., Méndez, A., & Watkins-Fassler, K. (2023). The hierarchy of needs: Empirical examination of Maslow's theory and lessons for development. *World Development*, 165, 106163. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2023.106163>
- Rokim, dkk (2024), *Peran Budaya Organisasi dalam Membangun Kualitas Pendidikan*, *Jurnal Belaindika: Pembelajaran dan Inovasi Pendidikan* Vol. 6., No. 3, pp. 357-365 ISSN 2686-049X (print), 2686-3634 (online), <https://www.researchgate>
- Sagala, S. (2010). *Manajemen strategi dalam peningkatan mutu pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sardiman, A. M. (2014). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Selwyn, N. (2016). *Education and technology: Key issues and debates* (2nd ed.). Bloomsbury Academic.
- Sentot Imam Wahjono (2022), *Bahan Ajar Perilaku Organisasi3: Budaya Organisasi*, Surabaya: Penerbit Universitas Muhammadiyah Surabaya
- Shockley-Zalabak, P. (2015). *Fundamentals of organizational communication: Knowledge, sensitivity, skills, values* (9th ed.). Pearson.
- Shockley-Zalabak, P. (2015). *Fundamentals of organizational communication: Knowledge, sensitivity, skills, values* (9th ed.). Pearson.
- Shockley-Zalabak, P. (2015). *Fundamentals of organizational communication: Knowledge, sensitivity, skills, values* (9th ed.). Pearson.
- Siagian, S. P. (2015). *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Simply Psychology. (2025). Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation-Hygiene. Retrieved from Simply Psychology
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and Teacher Education*, 64, 26–36. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.01.006>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and Teacher Education*, 64, 26–36. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.01.006>
- Suharsimi, A. (2014). *Organisasi dan motivasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Sukadari (2020), Peranan Budaya Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan, *Jurnal Exponential*, Vol.1 No.1, e-ISSN 2721-1010, p-ISSN 2722-0990, <https://journal.upy.ac.id/>
- Sulton, M., & Waras, K. (2021). Internalisasi Moral dan Kepemimpinan Etis dalam Pendidikan Islam. *Jurnal Kependidikan Islam*, 9(1), 45–60.
- Sumartik, dkk (2022), *Buku Ajar Budaya Organisasi*, Sidoarjo: Penerbit Umsida Press

- Sunardi, & Subagyo, A. (2019). *Etika Pendidikan: Teori dan Praktik dalam Lembaga Pendidikan*. LaksBang PRESSindo.
- Sunardi, S., & Subagyo, A. P. B. (2019). University social responsibility, university image and higher education performance. *Indonesian Management and Accounting Research*, 18(1), 62–78.
- Supardi. (2013). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Sekolah Efektif*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Suparno, P. (2013). *Filsafat Pendidikan Humanistik*. Yogyakarta: Kanisius.
- Suriagiri (2021), *Kepemimpinan Otoriter Dalam Manajemen Pendidikan Islam*, *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol.7 No.2, p-ISSN 2442-4048, e-ISSN 2808-408X, <https://www.researchgate.net>
- Suryosubroto, B. (2004). *Manajemen pendidikan di sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sutisna. (2001). *Administrasi pendidikan*. Bandung: Angkasa.
- Suyanto, S. (2015). *Manajemen pendidikan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Syarip Hidayat Sutisna, dkk (2023), *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah*, <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i9.2718>
- Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2023). Decision making: Models, processes, techniques. *Cloud Computing and Data Science*, 5(1), 1–15.
- Taormina, R. J., & Gao, J. H. (2013). Maslow and the motivation hierarchy: Measuring satisfaction of the needs. *American Journal of Psychology*, 126(2), 155–177.
- Taormina, R. J., & Gao, J. H. (2013). Maslow and the motivation hierarchy: Measuring satisfaction of the needs. *American Journal of Psychology*, 126(2), 155–177. <https://doi.org/10.5406/ameripsyc.126.2.0155>
- Tri Yuni Hendrowati & Badrun (2024), *Kepemimpinan Pendidikan (Panduan Praktis bagi Guru dan Kepala Sekolah)*, Banyumas: Penerbit Ganesha Kreasi Semesta
- Vasel, H. (2025). Lewin's model in teaching context: Factors influencing implementation of educational change. *Journal of Educational Change*.

- Vlachopoulos, D. (2021). Organizational change management in higher education: Lens of executive coaches. *Education Sciences*.
- Vroom, V. H. (2005a). *Leadership and Decision Making*. University of Pittsburgh Press.
- Wang, W. (2025). Exploring the correlation between teacher work motivation and job satisfaction. *Journal of Educational Psychology*, 117(2), 123–135. <https://doi.org/10.1037/edu0000487>
- Wibowo. (2016). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wikipedia. (2025). Frederick Herzberg. Retrieved from Wikipedia
- Wikipedia. (2025). Maslow's hierarchy of needs. Diakses dari Wikipedia (sejarah dan perkembangan teori)
- Wikipedia. (2025). Motivation and Personality (1954 book by Abraham Maslow). Diakses dari Wikipedia (tentang buku dan pengembangan teori)
- Winter, D. G. (1991). A motivational model of leadership: Predicting long-term management success from TAT measures of power motivation and responsibility. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 67–80. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90010-W](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90010-W)
- Yanti Aneta, dkk (2024), *Budaya dan Perilaku Birokrasi (Menyelami Dimensi-dimensi Organisasi Publik)*, Kota Medan: Penerbit Media Penerbit Indonesia
- Yarim, M. A., Yıldırım, İ., & Akan, D. (2022). Motivation factors of teacher candidates for their profession. *Gist Education and Learning Research Journal*, 24, 43–63. <https://doi.org/10.26817/1692-5777.2022.24.43>
- Yusuf Abdhul Azis (2023), *Pengertian Budaya Organisasi: Fungsi, Jenis, Karakteristik, dan Contoh*, Deepublishstore, <https://deepublishstore.com/>, diakses pada 29 Juni 2025, Pkl.11.28 WIB
- [Sumber ringkasan dari Encyclopedia.com] (n.d.). Abraham H. Maslow. Diakses dari Encyclopedia.com
- “Is Maslow's Hierarchy of Needs Still Relevant?” (2015). Verywell Mind. Highlights critiques regarding rigidity and universality of the hierarchy.

## PROFIL PENULIS

### **Imam Muslih, M.Pd.I.**



Putra dari Bapak Masthur dan Ibu Mu'ati. Lahir di Jombang, 3 Juli 1973 anak pertama dari 3 bersaudara. menikah dengan Hj. Elif Ariana Ch, S.Psi, M.Pd.I dan dikaruniai dua orang anak: Azkia Salsabila Elma dan Danisha Fahma Sania. Pendidikan dimulai dari RA Muslimat Kedaton, MI s/d MA di lembaga pendidikan Al Urwatul Wutsqo Bulurejo 1992, S1 PAI di Institut Keislaman Hasyim Asy'ari Tebuireng Jombang 1999, S2 PGMI di Insitut Agama Islam Negeri Sunan Ampel 2011.

Karir: Sebagai guru di MI Al-Urwatul Wutsqo 1 Bulurejo sejak 2004-2012, dan mengabdikan di IKAHA Tebuireng Jombang sejak 2001 sebagai Tenaga kependidikan, menjadi dosen tetap di Universitas Hasyim Asy'ari sejak 2008. Menjadi Sekretaris Prodi PAI 2011-2015, dan menjadi Kaprodi PGMI 2015-2019 di Universitas Hasyim Asy'ari Jombang. Saat ini sebagai UPM di Prodi PGMI dan pengelola jurnal Nasional "al-Adawat".

Beberapa buku yang sudah terbit:

Peningkatan Mutu Belajar Agama melalui Pembelajaran Kitab Kuning, Alat Peraga Polinasi Ref Board dalam Pembelajaran IPA, Hadits Tarbawi 1 dan 2, Studi Hadits, Ilmu Mathiq, Studi Hadits, Landasan Ilmu Pendidikan dll. Beberapa karya ilmiah dapat dilihat di Google Scholar: <https://scholar.google.co.id/citations?user=ub1GhD0AAAAJ&hl=en&oi=ao>. Sinta ID: 6644473 <https://sinta.kemdikbud.go.id/authors/profile/6644473>

**Dr. Lina Herlina, S. Hum, M. Pd**



Dr. Lina Herlina, S.Hum, M.Pd., lahir di Bogor Desa Cijujung Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor tanggal 29 Maret 1980. Penulis adalah anak ke sepuluh dari tiga belas bersaudara, pasangan Bapak Sarkum dengan Siti Aminah. Penulis memiliki suami bernama Ali Asrori, S. Hum, dan lima anak, yaitu: M. Fathi Kamal, Nabila Husna Amelia, Muhammad Kamilussyarif,

Muhammad Kamil

Firdaus, dan Indana Zulfa Alina. Penulis menyelesaikan sekolah dasar dan menengahnya di MI, MTS, dan MA Al-Arqom Bogor. Penulis menyelesaikan Pendidikan Sarjana Sejarah Peradaban Islam di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta tahun 2005.

Pada tahun 2015 melanjutkan studi S2 di Pascasarjana Universitas Prof. Dr. HAMKA (UHAMKA) Jakarta mengambil program studi Administrasi Pendidikan, lulus tahun 2017. Pada tahun 2018 melanjutkan pendidikan S3 pada program studi Administrasi Pendidikan di Fakultas Ilmu Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia Bandung, lulus tahun 2022. Penulis memulai karir sebagai guru honorer Bahasa Inggris di MI, MTs dan MA Al-Arqom di Bogor, MTs Raudhatul Jannah di Bogor, dan SMP Al-Faathir di Bogor dari tahun 2000 sampai 2005. Penulis juga pernah menjadi guru invaller Sejarah di SMA Bhakti Mulya 400 Jakarta dan SMA Muhammadiyah 18 Jakarta pada 2009. Selanjutnya penulis pernah menjadi guru IPS dan mendapatkan tugas tambahan sebagai wakil kepala sekolah di SMPI Amelia Bintaro Tangerang Selatan dari 2009 sampai 2013. Penulis pernah mengabdikan menjadi guru honorer di SMAN 3 Depok pada mata Pelajaran Sejarah Indonesia dari tahun 2014 sampai 2023. Penulis memulai karir di perguruan tinggi sebagai dosen mulai tahun 2023. Penulis pernah menjadi Dosen Tetap non PNS (DTN) pada prodi Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Surabaya pada tahun 2023, dan dosen pada prodi PGSD di Universitas Efarina Pematang Siantar Sumatera Utara pada tahun 2023. Saat ini pada tahun 2024, penulis menjadi dosen

tetap di Pascasarjana Universitas Djuanda Bogor pada prodi Magister Manajemen Pendidikan Islam.

**Niswatin Nurul Hidayati, S.S., M.A.**



Niswatin Nurul Hidayati adalah seorang akademisi, penulis, dan penerjemah berpengalaman yang telah mengabdikan diri dalam bidang pendidikan dan literasi. Ia lahir di Tuban pada 10 November 1990. Saat ini, Niswatin adalah dosen tetap di Institut Teknologi dan Bisnis Tuban serta menjabat sebagai Kepala Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) di institusi yang

sama.

Latar belakang pendidikan Niswatin mencakup gelar Strata 1 dari Universitas Brawijaya, Strata 2 dari Universitas Gadjah Mada, dan kini sedang menyelesaikan studi Strata 3 di Universitas Airlangga di Prodi Ilmu Sosial dengan konsentrasi Bidang Media dan Komunikasi. Ia juga penerima berbagai penghargaan, termasuk sebagai lulusan terbaik, Beasiswa Pendidikan IMHERE Scholarship, Beasiswa Pendidikan Pascasarjana Dalam Negeri (BPP DN) dan Beasiswa Doktorat LPDP Kementerian Keuangan RI.

Dalam dunia penulisan, Anis, panggilan akrabnya, telah menghasilkan lebih dari 50 buku dan puluhan artikel ilmiah yang terpublikasi baik di jurnal nasional atau jurnal nasional terakreditasi. Tulisan-tulisan yang dihasilkan tersebut berfokus pada pembelajaran bahasa Inggris, Pendidikan, serta studi tentang media. Buku-buku yang dihasilkan mencakup buku persiapan TOEFL, IELTS, dan TOEIC yang dikenal luas karena pendekatannya yang praktis dan mudah dipahami. Beberapa karya populernya antara lain Master Pocket TOEFL, Super ITP TOEFL Tricks, dan Smart Pocket Grammar. Selain itu, ia aktif sebagai editor, reviewer, dan penerjemah di berbagai jurnal dan lembaga penerbitan. Pengalaman kerja Niswatin mencakup peran sebagai pengajar, peneliti, dan penyunting di berbagai institusi. Ia juga dikenal aktif dalam pengabdian masyarakat melalui kegiatan

penelitian dan kolaborasi dengan organisasi lokal. Dengan dedikasi dan keahliannya, Anis terus berkontribusi dalam memajukan literasi di Indonesia.

**Dr. Supandi, M.Pd.I.**



Dr. Supandi, M.Pd.I, adalah seorang akademisi, peneliti, dan dosen tetap di Universitas Islam Madura (UIM) dengan pangkat Lektor Kepala dalam bidang Pendidikan Agama Islam. Dengan pengalaman lebih dari satu dekade di dunia pendidikan tinggi. Lahir di Pamekasan pada 8 Juli 1982, saya menempuh pendidikan Sarjana (S1) di STAIN Pamekasan (2003–2007), Magister (S2) di IAIN Sunan Ampel Surabaya (2010–2012), dan meraih gelar Doktor (S3) dari Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya (2013–2017).

Saat ini, Dr. Supandi mengabdikan diri sebagai dosen Program Studi Pendidikan Agama Islam (PAI) di Universitas Islam Madura sejak 2011. Selain mengajar, saya mendapatkan tugas tambahan sebagai tenaga administratif dan akademik, termasuk sebagai Wakil Rektor I (2015–2019) dan Wakil Rektor III (2019–2023) di UIM Pamekasan. Saya juga menjabat sebagai Asesor BKD Kopertais IV Surabaya sejak 2019 dan anggota Tim Penilai PAK Universitas Islam Madura untuk periode 2023–2026.

Kiprah saya dalam organisasi juga cukup luas. Saya pernah aktif di Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) pada tingkat komisariat dan cabang, serta terlibat dalam Lembaga Pers Mahasiswa Islam (LAPMI) dan Kader Nahdatul Ulama serta kemudian berperan aktif di Lembaga Pendidikan Tinggi Nahdatul Ulama (LPTNU). Keahliannya meliputi komunikasi, kepemimpinan, manajemen, kedisiplinan, dan kerja sama tim, yang semakin memperkuat dedikasinya dalam dunia akademik dan organisasi.

Sebagai seorang peneliti, saya memiliki berbagai publikasi ilmiah yang dapat diakses melalui platform akademik seperti Scopus, Garuda, SINTA, dan Google Scholar. Karya-karyanya banyak

berkontribusi dalam pengembangan ilmu pendidikan Islam, manajemen pendidikan, serta kajian akademik lainnya yang relevan dengan keilmuan dan pengabdianannya. Karya tersebut dapat di akses melalui web. [supandi.uim.ac.id](http://supandi.uim.ac.id) / email [dr.supandi@uim.ac.id](mailto:dr.supandi@uim.ac.id) atau [supandiarifin200@gmail.com](mailto:supandiarifin200@gmail.com)

**Dr. Reina A. Hadikusumo, S.E., M.M., M.Kom.**



Dr. Reina A. Hadikusumo, S.E., M.M., M.Kom. lahir di kota Jakarta. Saat usianya baru 8 bulan, orang tuanya pindah ke Surabaya dan Reina tumbuh hingga dewasa di kota tersebut. Saat ini Reina bekerja sebagai dosen di Universitas Surabaya, guru piano, guru vokal, dan trainer musik. Cita-cita sebagai dosen diinginkan Reina sejak kecil mengikuti jejak ibunda tercinta, yaitu ibu Cherry L. Hadikusumo.

Reina giat mengikuti banyak sertifikasi agar dapat bekerja lebih maksimal. Reina aktif menulis cerita pendek (cerpen) sejak kecil dan memenangkan beberapa penghargaan. Saat ini, beberapa karya tulis telah dihasilkan Reina dengan tema seputar pendidikan, motivasi, dan musik. Selain menulis, Reina gemar bernyanyi sambil bermain piano ataupun gitar. Bakat bermain musik didapat Reina dari sang ayah, bapak Suryo Hadikusumo yang menguasai berbagai macam alat musik. Saat berumur tujuh tahun Reina belajar piano klasik, kemudian belajar pula piano pop dan jazz. Kegemaran bermain musik membuat Reina menghasilkan beberapa karya lagu, di antaranya untuk universitas tempatnya bekerja yaitu Himne Ika Ubaya, Mars Ika Ubaya, Himne Politeknik Ubaya, Mars ADI Politeknik Ubaya, dan Ubaya Satu. Reina juga dipercaya menciptakan Himne Pelita dan Mars Pelita (Perkumpulan Politeknik Swasta Indonesia).

Reina memiliki motto hidup “Belajar dan Berkarya Sepanjang Masa”. Reina memiliki channel YouTube dan akun LinkedIn dengan nama dirinya sendiri, yaitu Reina A. Hadikusumo. Reina dapat dihubungi di e-mail [reina\\_hadikusumo@yahoo.com](mailto:reina_hadikusumo@yahoo.com).

# PERILAKU ORGANISASI

*dalam Lembaga Pendidikan*

Buku ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam memperkaya wawasan akademik, khususnya dalam memahami bagaimana perilaku individu dan kelompok memengaruhi dinamika organisasi pendidikan. Perilaku organisasi menjadi aspek penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan, mengingat keberhasilan sebuah institusi tidak hanya ditentukan oleh strategi dan kebijakan, tetapi juga oleh sikap, motivasi, komunikasi, serta interaksi sosial di dalamnya. Oleh karena itu, buku ini mencoba menguraikan teori-teori utama perilaku organisasi, faktor-faktor yang memengaruhi motivasi dan kinerja, serta relevansinya dengan pengelolaan sekolah maupun perguruan tinggi. Selain itu, pembahasan juga dilengkapi dengan implikasi praktis, sehingga dapat dijadikan referensi baik oleh mahasiswa, pendidik, peneliti, maupun praktisi pendidikan.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna. Oleh sebab itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan untuk penyempurnaan karya ini di masa mendatang. Akhirnya, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan, baik berupa dukungan moral, materi, maupun akademik. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat dan menjadi salah satu rujukan dalam meningkatkan pemahaman serta praktik manajemen pendidikan berbasis perilaku organisasi.

Yayasan Pendidikan Hidayatun Nihayah  
Penerbit HN Publishing  
Jl. Sunan Kudus III No.3, Latsari,  
Kabupaten Tuban, Jawa Timur  
hn.publishing24@gmail.com  
<https://yph-annihayah.com>

