

BUKU REFERENSI

1. Judul : PEMBUATAN KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH:
Prediktor Kepuasan Kerja Guru dalam Memantapkan
Komitmen Guru dan Meningkatkan Prestasi Siswa
2. Identitas Penulis
Nama Lengkap : Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D.
NIDN : 0021056708
Jabatan Fungsional : Lektor
Nomor HP : +6281387123708
Alamat Surel : hasan.hariri@staff.unila.ac.id
3. Identitas Penerbit
Nama Penerbit : AURA
Nomor ISBN : 978-623-211-187-5
Jumlah Halaman : x + 109
Cakupan Bidang Ilmu : Ilmu Pendidikan
Alamat Penerbit : Jl. Prof. Dr. Soemantri Brojonegoro, No. 19 D,
Gedongmeneng, Bandar Lampung
Website: www.aura-publishing.com
- No. Anggota IKAPI : 003/LPU/2013
4. Jurusan : Ilmu Pendidikan
5. Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan

Bandar-Lampung, 17 Maret 2020

Penulis,



Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D.
NIP 196705212000121001

Mengetahui
a.n. Dekan FKIP Unila
Wakil Dekan Bidang Akademik
dan Kerjasama,



Dr. Sunyono, M.Si.
NIP 196512301991111001

Menyetujui
Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian
kepada Masyarakat (LPPM) Unila,



Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A.
NIP 196505101993032008

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN UNIVERSITAS LAMPUNG	
TGL	16.09.2020
NO	063/B/B/M/PPM/2020
JEN	BUKU
PANG	OT

PEMBUATAN KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH:

Prediktor Kepuasan Kerja Guru Dalam Memantapkan
Komitmen Guru Dan Meningkatkan Prestasi Siswa

Kualitas pendidikan sangat bergantung kepada pemimpin satuan pendidikan, khususnya, kepala sekolah yang efektif. Kepala sekolah yang efektif cenderung melibatkan guru dalam berbagai aspek dengan harapan terjadi akuisisi program dan kegiatan termasuk pengambilan keputusan. Upaya pelibatan guru dalam pembuatan keputusan bertujuan membantu guru mencapai kepuasan kerjanya. Kepala sekolah yang efektif dan guru yang puas dapat berkontribusi secara signifikan terhadap sekolah yang efektif dan sekolah yang efektif berbanding lurus dengan terciptanya pendidikan yang berkualitas.

Sekalipun ide dan gagasan ini dapat dipahami dengan baik, literatur yang menunjukkan ide dan gagasan, terutama hasil-hasil penelitian tentang gaya pembuatan keputusan kepala sekolah masih sangat sedikit terpublikasi, terlebih dalam konteks sekolah di Indonesia. Oleh karena itu, buku ini hadir dalam upaya mengatasi kesenjangan ini dengan harapan dapat berguna bagi para pembaca, terutama peneliti, dosen, pemimpin pendidikan, guru, dan mereka yang peduli terhadap kualitas Pendidikan di Indonesia.



Hasan Hariri, SPd, MBA, PhD menyelesaikan pendidikan D-3 Pendidikan Bahasa Inggris, Universitas Lampung (1992), S-1 Pendidikan Bahasa Inggris, Universitas Lampung (1995), S-2 Manajemen (MBA by Course) pada School of Business, James Cook University, Australia (2007), S-3 Management by Research pada School of Business, James Cook University, Australia (2012). Ia mengawali karir sebagai pendidik dengan mengajar di SMP dan SMA/SMK. Setelah tamat S-1, ia menjadi dosen tetap pada

ABA/STBA Yunisla dan juga mengajar di institusi lain, di antaranya Universitas Lampung dan perguruan tinggi swasta. Ia diangkat menjadi Pegawai Negeri sipil (PNS) pada Universitas Lampung tahun 2000 dengan tugas utama memberi pelatihan/kursus Bahasa Inggris terutama TOEFL untuk umum, mahasiswa, dan dosen. Setelah menamatkan S-3 tahun 2012, penulis diangkat menjadi Kasubbag pendidik, dan sejak 1 November 2014 beralih tugas menjadi dosen pada Magister Manajemen Pendidikan FKIP Unila. Selain melakukan tugas utama sebagai dosen, ia melakukan tugas lain diantaranya menjadi anggota tim verifikasi karya ilmiah Universitas Lampung tahun 2015, menjadi anggota Tim Kerja Rektor Universitas Lampung tahun 2016, dan bertugas sebagai reviewer penelitian sejak tahun 2017, disamping sebagai reviewer artikel pada jurnal internasional.



PUSAKA MEDIA

Jl. Endro Suratmin, Pandawa Raya,
Korpi Jaya, Sukarame Bandar Lampung
email: pusakamedia@gmail.com

► Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D.

PEMBUATAN KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH:

Prediktor Kepuasan Kerja Guru Dalam Memantapkan
Komitmen Guru Dan Meningkatkan Prestasi Siswa



PEMBUATAN KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH:

Prediktor Kepuasan Kerja Guru Dalam Memantapkan
Komitmen Guru Dan Meningkatkan Prestasi Siswa

Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D.

PEMBUATAN KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH:

Prediktor Kepuasan Kerja Guru dalam Memantapkan
Komitmen Guru dan Meningkatkan Prestasi Siswa

Hak cipta pada penulis
Hak penerbitan pada penerbit
Tidak boleh diproduksi sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apapun
Tanpa izin tertulis dari pengarang dan/atau penerbit

Kutipan Pasal 72 :

Sanksi pelanggaran Undang-undang Hak Cipta (UU No. 10 Tahun 2012)

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal (49) ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau hasil barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

PEMBUATAN KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH:

Prediktor Kepuasan Kerja Guru dalam Memantapkan
Komitmen Guru dan Meningkatkan Prestasi Siswa

Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D.



Perpustakaan Nasional RI:
Katalog Dalam Terbitan (KDT)

**PEMBUATAN KEPUTUSAN KEPALA SEKOLAH:
PREDIKTOR KEPUASAN KERJA GURU DALAM MEMANTAPKAN
KOMITMEN GURU DAN MENINGKATKAN PRESTASI SISWA**

Penulis:

Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D.

Desain Cover & Layout

Team Aura Creative

Penerbit

AURA

CV. Anugrah Utama Raharja

Anggota IKAPI

No.003/LPU/2013

x + 109 hal : 15,5 x 23 cm

Cetakan, Januari 2020

ISBN: 978-623-211-187-5

Alamat

Jl. Prof. Dr. Soemantri Brojonegoro, No 19 D

Gedongmeneng Bandar Lampung

HP. 081281430268

082282148711

E-mail : redaksiaura@gmail.com

Website : www.aura-publishing.com

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

PRAKATA

Penulis panjatkan puji syukur kepada Allah Yang Maha Penyayang karena atas izin-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan buku referensi ini, dengan judul “Pembuatan Keputusan Kepala Sekolah: Prediktor Kepuasan Kerja Guru dalam Memantapkan Komitmen Guru dan Meningkatkan Prestasi Siswa”.

Penulis tertantang untuk menulis buku ini karena terbatasnya buku referensi terkait pembuatan keputusan kepala sekolah sebagai prediktor kepuasan kerja guru yang dapat meningkatkan komitmen mengajar guru, yang akhirnya mengarah kepada luaran pembelajaran terutama prestasi siswa. Dengan kata lain, referensi hasil penelitian terkait pengambilan keputusan kepala sekolah masih sangat terbatas terutama dalam konteks sekolah di Indonesia. Keterbatasan referensi terkait pengambilan keputusan oleh kepala sekolah menjadi alasan utama bagi penulis untuk menghadirkan buku referensi ini. Buku ini menyajikan gaya pembuatan keputusan kepala sekolah dan unsur-unsur yang terkait serta pengaruhnya terhadap kepuasan guru dan multi-efek terhadap output termasuk kualitas lulusan.

Pembuatan keputusan dengan gaya yang efektif oleh pemimpin termasuk pemimpin pendidikan terlebih kepala sekolah di berbagai jenjang pendidikan sangat penting karena akan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan yang diharapkan. *Output* lulusan diharapkan memiliki karakter baik, disamping memiliki pengetahuan dan keterampilan, yang dibutuhkan untuk bekal hidupnya dan bermanfaat bagi masyarakat, terlebih di era *disruption* saat ini.

Kualitas pendidikan di berbagai jenjang pendidikan sangat menentukan kualitas lulusan. Kualitas pendidikan sangat bergantung kepada pemimpin satuan pendidikan, khususnya, kepala sekolah yang

efektif. Kepala sekolah yang efektif cenderung melibatkan guru dalam berbagai aspek dengan harapan terjadi akuisisi program dan kegiatan termasuk pengambilan keputusan. Upaya pelibatan guru bertujuan membantu guru mencapai kepuasan kerjanya. Kepala sekolah yang efektif dan guru yang puas dapat berkontribusi secara signifikan terhadap sekolah yang efektif dan sekolah yang efektif berbanding lurus dengan lulusan yang berkualitas. Salah satu unsur penting yang menunjang ketercapaian lulusan berkualitas adalah bagaimana kepala sekolah dapat membuat guru terpuaskan dengan sejauhmana kepala sekolah melibatkan guru dalam pembuatan keputusan yang mampu meningkatkan komitmen mengajar guru. Buku ini menguraikan fakta-fakta empirik hasil penelitian disertai teori-teori relevan yang berkaitan dengan pembuatan keputusan terutama oleh gaya pembuatan keputusan kepala sekolah, kepuasan kerja guru, komitmen guru, dan prestasi siswa.

Buku referensi ini diharapkan dapat membuka wawasan terkait gaya pembuatan keputusan oleh pemimpin pendidikan. Secara khusus kepala sekolah dapat memilih gaya pembuatan mana yang dianggap efektif untuk diimplementasikan di sekolah dalam upaya mendorong guru membantu siswa menjadi lulusan berkualitas. Lulusan yang siap mendapatkan tantangan di era *disruption* (terutama *how to disrupt*, bukan *to be disrupted*) dengan kemampuan mengubah tantangan menjadi peluang untuk mampu berprestasi dan berkompetisi secara global.

Penulis berharap semoga buku ini berguna bagi para pembaca, terutama peneliti, dosen, pemimpin pendidikan, guru, dan mereka yang peduli terhadap kualitas pendidikan di Indonesia.

Bandar Lampung, 2 Januari 2020
Penulis,

Hasan Hariri, SPd, MBA, PhD

DAFTAR ISI

PRAKATA	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penulisan.....	10
BAB II METODE PENYELESAIAN MASALAH	11
BAB III TINJAUAN PUSTAKA (TEORI MUTAKHIR)	13
3.1 Pembuatan Keputusan.....	13
3.1.1 Konsep pembuatan keputusan	13
3.1.2 Etika pembuatan keputusan.....	15
3.1.3 Pentingnya pembuatan keputusan.....	19
3.1.4 Konsep pembuatan keputusan	21
3.1.5 Proses pembuatan keputusan.....	23
3.1.6 Jenis-jenis keputusan.....	24
3.1.7 Gaya pembuatan keputusan.....	27
3.1.8 Instrumen gaya pembuatan keputusan	33
3.2 Kepuasan Kerja.....	36
3.2.1 Teori kepuasan kerja.....	36
3.2.2 Konsep kepuasan kerja	37
3.2.3 Kepuasan kerja guru.....	38
3.3 Gaya Pembuatan keputusan.....	44
3.4 Komitmen Mengajar Guru	49

BAB IV PEMBAHASAN.....	53
4.1 Pembuatan Keputusan Kepala Sekolah.....	53
4.1.1 Gaya pembuatan keputusan kepala sekolah menurut persepsi guru.....	53
4.1.2 Faktor - faktor pendukung gaya pembuatan keputusan rasional.....	57
4.1.3 Reaksi psikologis atas keputusan	60
4.2 Hubungan antara Gaya Pembuatan Keputusan	64
4.3 Gaya Pembuatan Keputusan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru	67
4.3.1 Hubungan Gaya Pembuatan Keputusan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru	67
4.3.2 Gaya Pembuatan Keputusan Kepala Sekolah sebagai Prediktor Kepuasan Kerja Guru.....	70
4.4 Kepuasan Kerja Guru, Komitmen Mengajar, dan Prestasi Siswa.....	72
BAB IV SIMPULAN	81
DAFTAR PUSTAKA.....	84
GLOSARIUM	102
INDEKS	106

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Deskripsi gaya pembuatan keputusan kepala sekolah (N =475).....	54
Tabel 4.2 Hubungan antara gaya pembuatan keputusan	65
Tabel 4.3 Hubungan antara gaya pembuatan keputusan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru	67

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab satu ini penulis menyajikan tiga pokok bahasan yang meliputi latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan penulisan buku referensi. Berikut ini adalah pemaparannya secara berurutan.

1.1 Latar Belakang

Pendidikan sangat penting bagi semua bangsa dan negara, tidak terkecuali Indonesia, untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusianya dalam rangka berupaya memenuhi kebutuhan dirinya sendiri: manusia mandiri. Oleh karena itu, salah satu upaya pemerintah Indonesia adalah dengan kebijakan desentralisasi pendidikan. Hal ini menuju perbaikan kualitas pendidikan. Desentralisasi ini telah menghasilkan reformasi pendidikan, salah satunya adalah ditandai dengan pengalihan kekuasaan administratif termasuk pembuatan keputusan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah, khususnya di tingkat kabupaten/kota dan sekolah. Tujuannya untuk meningkatkan kualitas pendidikan, dan telah membawa perubahan dalam bagaimana para pemimpin pendidikan daerah berperan dalam kepemimpinan instruksional, termasuk bagaimana kepala sekolah direkrut. Perubahan ini adalah prioritas untuk memastikan bahwa kepala sekolah yang direkrut dapat berkontribusi untuk meningkatkan kualitas sekolah dan kualitas pendidikan di seluruh kabupaten/kota (Sumintono, Hariri, Nugroho, Izzati, & Sriyanto, 2019).

Namun, kualitas pendidikan sangat bergantung kepada pemimpin satuan pendidikan, khususnya, kepala sekolah yang efektif. Kepala sekolah yang efektif cenderung melibatkan guru dalam berbagai aspek dengan harapan terjadi akuisisi program dan kegiatan termasuk pembuatan keputusan. Upaya pelibatan bertujuan membantu guru mencapai kepuasan kerjanya. Kepala sekolah yang efektif dan guru yang puas dapat berkontribusi secara signifikan terhadap sekolah yang efektif, dan sekolah yang efektif berbanding lurus dengan terciptanya pendidikan yang berkualitas (Hariri, Monypenny, & Prideaux, 2012, 2016). Sekalipun ide dan gagasan ini dapat dipahami dengan baik, literatur yang menunjukkan ide dan gagasan tentang gaya pembuatan keputusan masih sangat sedikit terdokumentasi dan terpublikasi, terlebih dalam konteks sekolah Indonesia. Silakan saja pembaca coba berselancar ke *google scholar* atau *google* sebagai mesin pencari dengan kata gaya pembuatan keputusan dan kepuasan kerja atau kepuasan kerja dan pembuatan keputusan, atau kata yang sejenisnya, terlebih gaya pembuatan keputusan dan kepuasan kerja guru maka masih relatif sulit didapatkan terutama dalam konteks sekolah di Indonesia. Yang ditemukan umumnya adalah “kepuasan kerja dan kepemimpinan”, atau “kepemimpinan dan pembuatan keputusan”, demikian juga jika menggunakan Bahasa Inggris. Masih jarang ditemukan kepuasan kerja dan gaya pembuatan keputusan.

Kepemimpinan sekolah yang di dalamnya terdapat entitas gaya pembuatan keputusan, penting bagi efektivitas sekolah, karena kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan sekolah (Gurr, Drysdale, & Mulford, 2005; Raihani, 2008). Kepemimpinan sekolah merupakan pembahasan penting dari banyak rencana pertumbuhan ekonomi pemerintah, misalnya kepemimpinan sekolah di Asia Pasifik, yang diteliti oleh Hallinger dan Walker (2011) yang mengidentifikasi tantangan dan merumuskan agenda penelitian; dan penelitian terkait pengembangan basis pengetahuan untuk kepemimpinan dan manajemen pendidikan di Asia Timur, dan juga dikaji masalah konseptual dan metodologi

dalam mempelajari pengaruh kepemimpinan sekolah sebagai proses timbal balik (Hallinger & Heck, 2011). Oleh karena itu, kepemimpinan sekolah telah menjadi bidang penelitian yang penting, dan ini tercerminkan oleh peningkatan kegiatan kebijakan di sekolah (Mertkan, 2011), sayangnya topik terkait pembuatn keputusan di sekolah masih sangat terbatas.

Gaya pembuatan keputusan penting karena akan berdampak kepada pengembangan sumberdaya manusia. Dengan demikian penyiapan sumberdaya manusia terutama kepala sekolah sangat kritikal. Siegrist (1999) menegaskan bahwa apabila kepemimpinan sangat penting untuk sekolah, persiapan para pemimpin sekolah itu adalah urusan yang sangat serius, dan program penyiapan sumberdaya manusia harus bergerak ke arah pendidikan dan pelatihan menjadi manajer yang efisien, untuk mempersiapkan pemimpin yang visioner, pemimpin moral, dan transformasional. Hal ini didukung oleh Thomas dan Kearney (2010) yang menyatakan bahwa, sampai saat ini, mereka belum menemukan satu kasus pun dari sekolah yang meningkatkan catatan prestasi siswa dengan tidak adanya kepemimpinan yang efektif. Salah satu dampak pemimpin visioner ini sangat membantu guru untuk menjadi guru pembelajar (Karwan, Hariri, & Rini, 2017). Kepemimpinan sekolah efektif juga dapat membantu meningkatkan prestasi siswa (Hariri, Ridwan, Karwan, 2018).

Meskipun ada banyak diskusi dalam literatur pendidikan, baik yang mendukung maupun kritis, tentang orientasi transformasional terhadap kepemimpinan, bukti empiris tentang dampaknya dalam konteks sekolah terbatas (Leithwood & Jantzi, 2006; Leithwood & Sun, 2012). Secara khusus, ada beberapa studi tentang kepemimpinan sekolah dalam konteks Asia (Raihani, 2008; Wong & Wong, 2005), dan masih lebih sedikit di sekolah Indonesia. Tapi studi inipun masih belum dapat menyajikan hasil penelitian memadai terkait kepemimpinan kepala sekolah, terutama mengenai pembuatan keputusan, terlebih lagi ketika dihubungkan dengan kepuasan kerja guru di berbagai jenjang pendidikan, beserta

bagaimana komitmen guru di sekolah tersebut, serta pengaruhnya terhadap keluaran pembelajaran, termasuk prestasi siswa.

Oleh karena itu, penulisan buku ini dimaksudkan untuk membantu menutupi kesenjangan tersebut meskipun tidak akan seluruhnya tertutupi.

Gaya kepemimpinan dan gaya pembuatan keputusan dalam referensi ini penulis banyak menggunakan definisi gaya kepemimpinan yang digunakan oleh (Bass, 1997). Dalam hal gaya pembuatan keputusan, penulis banyak menggunakan definisi dari peneliti lain (Hariri et al., 2012; Scott & Bruce, 1995) dan situs web terkait yang memperbarui kritik yang diterima sejak tahun 1995.

Penulis secara khusus tertarik pada aspek pembuatan keputusan dari literatur. Hal ini tidak terlepas dari gaya kepemimpinan, misalnya transformasional, transaksional dan *laissez-faire* (Bass, 1997; Bass & Avolio, 2004; Northouse, 2018). Dengan kata lain, gaya kepemimpinan ini terkait dengan gaya pembuatan keputusan tertentu (Tatum, Eberlin, Kottraba, & Bradberry, 2003). Terkait gaya pembuatan keputusan, penulis menggunakan lima gaya pembuatan keputusan: rasional, tergantung, intuitif, spontan, dan menghindar (*rational, dependent, intuitive, spontaneous, and avoidant*) (Scott & Bruce, 1995).

Berdasarkan hasil penelitian, terkait korelasi gaya pembuatan keputusan dan gaya kepemimpinan, kepala sekolah perlu menjadi lebih transaksional dan transformasional untuk dapat menerapkan gaya pembuatan keputusan yang cenderung lebih bersifat rasional, dibandingkan dengan mengimplementasikan gaya kepemimpinan *laissez-faire* yang cenderung menggunakan gaya kepemimpinan yang kurang efektif, bahkan menggunakan gaya pembuatan keputusan *avoidant*/menghindar harus dihindari. Bass menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional menambah keefektifan kepemimpinan transaksional (Bass, 1999). Kepemimpinan transformasional memupuk otonomi dan pekerjaan yang menantang dan menjadi semakin penting bagi kepuasan kerja para pengikut. Sebaliknya, kepemimpinan *laissez-faire* sangat terkait dengan

ketidakpuasan pengikut, konflik, dan ketidakefektifan. Temuan Judge dan Piccolo adalah bahwa kepemimpinan transformasional menambah pengaruh kepemimpinan transaksional. Penulis juga berharap bahwa temuan penulis juga mendukung pandangan Bass bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berbeda tetapi tidak saling eksklusif (Judge & Piccolo, 2004). Kedua gaya kepemimpinan ini lebih cenderung berkorelasi positif dan signifikan dengan gaya pembuatan keputusan rasional.

Studi yang telah diteliti menunjukkan hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional tampaknya menghasilkan temuan yang konsisten – hubungan yang signifikan dan positif. Sebaliknya, kedua gaya kepemimpinan ini cenderung memiliki hubungan negatif dengan gaya kepemimpinan *laissez-faire*, yang sebenarnya adalah gaya non-kepemimpinan yang cenderung menghindari untuk melakukan pembuatan keputusan (Hariri et al., 2016).

Pendekatan penulis yang digunakan untuk mengukur gaya pembuatan keputusan adalah dengan menggunakan kuesioner *General Decision-Making Style (GDMS)* yang dikembangkan oleh Scott dan Bruce (1995). Model ini terdiri dari lima gaya pembuatan keputusan yang berbeda: rasional, tergantung, intuitif, spontan, dan menghindari. Pemimpin transformasional dikaitkan dengan gaya pembuatan keputusan yang lebih komprehensif (rasional), sementara pemimpin transaksional dan/atau *laissez-faire* dikaitkan dengan gaya pembuatan keputusan yang kurang komprehensif (Tatum et al., 2003).

Gaya kepemimpinan terkait dengan gaya pembuatan keputusan, seperti yang dilaporkan oleh Kao yang meneliti para eksekutif di perusahaan investasi Taiwan di Shanghai, China (Kao, 2005). Ini juga ditemukan oleh Tatum dkk. yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang berbeda dapat dikaitkan terutama dengan gaya pembuatan keputusan yang berbeda (Tatum et al., 2003). Ini menyebabkan Tatum dkk. untuk mempertanyakan apakah pemimpin

transformasional, transaksional atau *laissez-faire* mempraktikkan gaya pembuatan keputusan yang berbeda (Tatum et al., 2003).

Gaya pembuatan keputusan dari para pemimpin bervariasi dengan jumlah informasi yang mereka miliki, jumlah pilihan yang mereka pertimbangkan, dan sumber-sumber masukan yang mereka miliki. Adalah wajar bahwa sebelum membuat keputusan, pemimpin transformasional menggunakan gaya pembuatan keputusan yang komprehensif atau rasional; mereka mempertimbangkan lebih banyak informasi dan lebih banyak alternatif dan mendengarkan lebih banyak orang. Sebaliknya, pemimpin transaksional cenderung menggunakan informasi terbatas dan alternatif yang lebih sedikit, dan pemimpin *laissez-faire* berusaha menghindari pembuatan keputusan (Hariri et al., 2016). Dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan *laissez-faire* cenderung terkait dengan gaya pembuatan keputusan tertentu (Tatum et al., 2003). Demikian pula, menggunakan sampel dari 98 pekerja dari organisasi manufaktur besar di India, Tambe dan Krishnan menemukan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan gaya pembuatan keputusan rasional, dan hubungan negatif antara kepemimpinan transformasional dan gaya pembuatan keputusan menghindar, sementara gaya pembuatan keputusan menghindar memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan gaya pembuatan keputusan rasional (Tambe & Krishnan, 2000).

Penulis mengharapkan temuan penulis untuk mendukung literatur; khususnya, bahwa pembuat keputusan rasional cenderung melakukan pendekatan daripada menghindari masalah; bahwa gaya pembuatan keputusan yang rasional dan gaya pembuatan keputusan menghindar berkorelasi negatif; dan bahwa gaya pembuatan keputusan menghindar ditandai sebagai relatif pasif dan sebagai upaya untuk menghindari pembuatan keputusan (Scott & Bruce, 1995). Thunholm (2004) menemukan bahwa kelima gaya yang berbeda tidak saling eksklusif dan bahwa pola hubungan timbal balik

mereka berhubungan dengan temuan yang dilaporkan oleh Scott dan Bruce (1995). Temuan ini relatif konsisten dengan penelitian Thunholm (2004) yang menggunakan sampel 23 jenderal Angkatan Darat Swedia untuk membuat keputusan dalam dua situasi militer yang berbeda. Dia menemukan bahwa lima gaya pembuatan keputusan tidak saling eksklusif, dan individu tidak bergantung pada satu gaya pembuatan keputusan. Secara khusus, untuk menemukan bahwa gaya pembuatan keputusan rasional memiliki hubungan positif dengan gaya pembuatan keputusan tergantung dan memiliki hubungan negatif dengan tiga gaya pembuatan keputusan lainnya; yaitu, bahwa temuan Hariri et al. (2012) konsisten dengan penelitian sebelumnya (Baiocco, Laghi, & D'Alessio, 2009; Gambetti, Fabbri, Bensi, & Tonetti, 2008; Scott & Bruce, 1995; Spicer & Sadler-Smith, 2005; Peter Thunholm, 2004).

Gaya pembuatan keputusan apa yang ditampilkan oleh pemimpin bergantung pada variabel kontekstual tertentu. Misalnya, ketika pemimpin transformasional perlu membuat keputusan komprehensif dengan melibatkan orang lain untuk memperoleh informasi, mereka cenderung menggunakan gaya pembuatan keputusan yang rasional. Sebaliknya, pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional dan laissez-faire cenderung menghasilkan keputusan yang kurang komprehensif; dengan demikian, pemimpin seperti itu cenderung menunjukkan gaya pembuatan keputusan yang spontan dan bahkan menghindari (Hariri et al., 2014).

Gaya kepemimpinan berkorelasi dengan gaya pembuatan keputusan. Secara khusus, bahwa analisis hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan gaya pembuatan keputusan rasional dan gaya pembuatan keputusan menghindar akan menghasilkan temuan yang konsisten dengan penelitian sebelumnya hubungan yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan gaya pembuatan keputusan rasional, tetapi hubungan yang signifikan dan negatif antara gaya kepemimpinan transformasional dan gaya pembuatan keputusan menghindar.

Namun, bukti hubungan lain antara gaya kepemimpinan dan gaya pembuatan keputusan sulit ditemukan dalam literatur (Hariri et al., 2014).

Dalam kondisi tertentu, seorang manajer terkadang diharapkan untuk membuat keputusan yang intuitif (Dubrin, Ireland, & Williams, 1989). Keputusan intuitif adalah keputusan yang dibuat menurut intuisi atau firasat dengan informasi terbatas untuk mencapai keputusan dengan cepat; itu adalah proses tak sadar berdasarkan pengalaman. Meskipun gaya pembuatan keputusan yang rasional mungkin lebih diinginkan untuk menganalisis masalah secara rasional, keputusan intuitif juga tepat untuk menghadapi situasi dengan cepat. Seorang manajer akan cenderung lebih menekankan pada keputusan intuitif daripada alasan analitik ketika masalah menjadi lebih rumit (Yang, 2003).

Secara umum, ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan gaya pembuatan keputusan. Namun, sebagian besar studi yang tersedia telah dilakukan dalam konteks non-sekolah atau dalam konteks sekolah non-Indonesia. Dengan demikian studi tentang hubungan ini, dalam referensi ini, akan memberikan kontribusi penting pada literatur dan pengembangan sistem sekolah di Indonesia.

Indonesia, seperti kebanyakan negara lain, memiliki konteks historis, geografis, dan sosiologis yang signifikan. Penelitian penulis tentang kepemimpinan sekolah sangat tertanam dalam konteks ini. Sistem sekolah Indonesia telah mengalami perubahan yang signifikan sejak tahun 2002 terhadap manajemen berbasis sekolah dengan pelimpahan wewenang wajib dan kekuasaan kepada pengambil keputusan tingkat sekolah yang disusun sebagai Komite/Dewan Sekolah. Untuk makalah tentang ini lihat misalnya, Bandur (2012). Sesuai konteks ini, desentralisasi dari pusat ke daerah berarti, demi kemajuan kualitas pendidikan, pembuatan /pengambilan keputusan dalam taraf tertentu agar efektif diserahkan kepada daerah. Demikian juga, dalam taraf tertentu sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan pembuatan

keputusan di tingkat sekolah (Sumintono et al., 2019). Namun, penulis harus meninggalkan konteks Indonesia yang lebih luas untuk tulisan lain dan fokus pada bagian dari literatur terutama artikel-artikel yang telah penulis publikasikan pada jurnal, terutama jurnal internasional. Penulis merasa tertantang untuk menulis buku referensi ini karena keterbatasan literatur terkait pembuatan keputusan kepala sekolah sebagai prediktor kepuasan kerja guru yang dapat meningkatkan komitmen mengajar guru, yang akhirnya mengarah kepada luaran pembelajaran terutama prestasi siswa.

1.2 Rumusan Masalah

Pembuatan keputusan kepala sekolah sudah banyak menjadi perhatian para peneliti. Akan tetapi, literatur tentang pembuatan keputusan dalam kaitannya dengan kepuasan guru beserta komitmen guru yang berdampak pada luaran pembelajaran, terutama prestasi siswa sulit ditemukan terutama dalam konteks sekolah di Indonesia. Oleh karena itu, buku ini menelaah topik tersebut dengan permasalahan: *Bagaimanakah pembuatan keputusan kepala sekolah dalam memprediksi kepuasan kerja guru dan memantapkan komitmen guru untuk meningkatkan prestasi siswa dalam konteks sekolah di Lampung, Indonesia?* Pendekatan penulis yang digunakan untuk mengukur gaya pembuatan keputusan adalah dengan menggunakan kuesioner *General Decision-Making Style (GDMS)* yang dikembangkan oleh Scott dan Bruce (1995) menurut persepsi guru. Model ini terdiri dari lima gaya pembuatan keputusan yang berbeda: rasional, tergantung, intuitif, spontan, dan menghindari (*rational, dependent, intuitive, spontaneous, and avoidant*).

Sebagai panduan menjawab permasalahan tersebut, penulis merumuskan empat pertanyaan penulisan sebagai berikut:

- 1) Gaya yang manakah yang dominan dari kelima gaya pembuatan keputusan kepala sekolah menurut persepsi guru?
- 2) Bagaimana hubungan antara masing-masing gaya pembuatan keputusan kepala sekolah tersebut menurut persepsi guru?

- 3) Seberapa signifikan gaya pembuatan keputusan kepala sekolah dalam memprediksi kepuasan kerja guru?
- 4) Bagaimana kepuasan guru mampu memantapkan komitmen mengajar guru yang bermuara pada prestasi siswa?

Buku ini ditulis berdasarkan rujukan dari berbagai sumber terutama dari publikasi artikel penulis dan dilengkapi karya publikasi penulis lain, terutama yang berkaitan dengan pembuatan keputusan kepala sekolah, kepuasan guru, komitmen guru, dan prestasi siswa.

Pembuatan keputusan kepala sekolah adalah sentral topik dari buku ini, yang tidak akan lepas kepemimpinan. Penulis banyak menggunakan definisi gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Bass (1997). Dalam hal gaya pembuatan keputusan, penulis banyak menggunakan definisi dari Scott dan Bruce (1995) dan situs web terkait yang memperbarui kritik yang diterima sejak tahun 1995.

1.3 Tujuan Penulisan

Berikut adalah tujuan penulisan yang digunakan sebagai pedoman untuk menjawab rumusan masalah di atas.

- 1) Mengidentifikasi gaya yang dominan dari kelima gaya pembuatan keputusan kepala sekolah menurut persepsi guru.
- 2) Mendeskripsikan hubungan antara masing-masing gaya pembuatan keputusan kepala sekolah menurut persepsi guru.
- 3) Menguji signifikansi gaya pembuatan keputusan kepala sekolah dalam memprediksi kepuasan kerja guru menurut persepsi guru.
- 4) Mendeskripsikan kepuasan guru mampu dalam memantapkan komitmen mengajar guru, yang bermuara pada prestasi siswa.

BAB II

METODE PENYELESAIAN MASALAH

Metode penyelesaian masalah ini mengacu kepada rumusan masalah dan tujuan penulisan buku referensi ini. Buku referensi ini merujuk pada literatur hasil studi terutama artikel-artikel yang dipublikasikan oleh jurnal terutama jurnal internasional, baik yang menggunakan metode penelitian kuantitatif maupun kualitatif, termasuk survei dan studi kasus, serta kajian dari meta-analisis dan sumber-sumber lain yang relevan. Penulisan buku ditulis untuk menjawab permasalahan atau kesenjangan yang ada. Buku ini ditulis untuk dapat menutup *gap* atau kesenjangan, terutama karena masih sulitnya mencari literatur pembuatan keputusan kepala sekolah dalam kaitannya dengan kepuasan guru dan komitmen mengajar guru yang berdampak pada *learning outcomes*, terutama prestasi siswa di sekolah.

Pemanfaatan basis data e-journal dan sitasi untuk mereview hasil penelitian sangat bermanfaat bagi penulis dalam penelusuran penelitian sebelumnya sebagai bahan penulisan buku ini. Basis data yang digunakan adalah dua macam *open access* dan berbayar. *Open access* jurnal yang paling banyak digunakan penulis terutama diperoleh melalui *google scholar* dan DOAJ. Basis data berbayar dari langganan pemerintah terutama Kemenristekdikti (*proquest*, *cengage*, *sciendirect*, *scopus*) dan PNRI (*e-resources*), dan LIPI (*JSTOR*, *Springer*).

Bagaimana mengkaji/mereview literature bisa dipelajari dari berbagai bahan bacaan, misalnya tulisan atau karya para pakar. Karya-karya berikut bisa dijadikan pedoman dalam melakukan review literatur, misalnya karya Ridley (2012) berjudul *The literature*

review: A step-by-step guide for students, karya Baumeister (2013) berjudul *Writing a literature review*, karya Clark dan Buckley (2017) berjudul *Using a synthesis matrix to plan a literature review*, dan karya Galvan dan Galvan (2017) berjudul *Writing literature reviews: A guide for students of the social and behavioral sciences*.

Terkait buku referensi ini adalah bahwa perlu untuk memantaskan kajian sesuai dengan tuntutan atau perkembangan zaman dalam menghadapi revolusi industri 4.0 dan bahkan 5.0. Secara khusus, di era revolusi pendidikan 4.0 yang berlabelakang era heutagogi dengan ciri belajar mandiri yang terbingkai dengan istilah *disruption* atau gangguan yang berarti bahwa apa yang telah ditemukan terkini secara bersamaan ditemukan juga pada belahan dunia yang lain. Kasus semacam ini sesungguhnya lazim terjadi. Akan menjadi masalah adalah apabila klaim kebaharuan (*novelty*) dimonopoli tanpa memberi ruang pada fitur-fitur yang tersaji di alam yang terbentang maha luas. *Disruption* sangat mudah terjadi karena super cepatnya laju penyebaran informasi yang telah mampu membongkar sekat-sekat dan tembok pemisah yang dengan mudahnya ditembus oleh teknologi informatika dengan *platform* internet yang sangat pesat perkembangannya. Oleh karena itu pemimpin pendidikan termasuk kepala sekolah perlu menyesuaikan diri dan sekolahnya dengan perkembangan zaman, termasuk bagaimana membuat keputusan yang dapat memfasilitasi guru dan siswa mencapai dan bahkan melampaui tujuan sekolah yang ditetapkan. Salah satu area penerapan revolusi industri 4.0 adalah tepatnya untuk mengurangi ketidakpastian dalam pembuatan keputusan di mana, secara otonom, sistem secara cerdas memprediksi kesalahan, melakukan diagnosa dan memicu tindakan untuk mengurangi risiko pada saat yang sama ketika proses tersebut mendapatkan efisiensi operatif (Díaz, Bonilla, & Gunckel, 2019). Oleh karena itu, pilihan yang mesti diambil oleh setiap pemimpin termasuk termasuk pemimpin pendidikan secara khusus kepala sekolah adalah bagaimana mengupayakan organisasi yang dipimpinnnya *to disrupt, not to be disrupted*.

BAB III

TINJAUAN PUSTAKA (TEORI MUTAKHIR)

Bab ini menyajikan dan meninjau literatur terkait bagaimanakah hubungan pembuatan keputusan kepala sekolah dalam kaitannya dengan kepuasan guru beserta komitmen guru yang berdampak pada luaran pembelajaran, terutama prestasi siswa dalam konteks sekolah di Indonesia. Secara spesifik, bab ini menyajikan pembuatan keputusan kepala sekolah, kepuasan kerja guru, komitmen mengajar guru yang terkait dengan prestasi siswa.

3.1 Pembuatan Keputusan

Subbab ini menyajikan topik-topik terkait pembuatan keputusan, pentingnya pembuatan keputusan, konsep pembuatan keputusan, proses pembuatan keputusan, jenis-jenis keputusan, dan gaya pembuatan keputusan, dan instrumen *General Decision-Making Style* (GDMS). Semua topik ini tidak terlepas dari permasalahan dan tujuan penulisan buku ini, yaitu dalam rangka penyelesaian masalah terkait pembuatan keputusan kepala sekolah dalam kaitannya dengan kepuasan kerja guru dan komitmen guru yang mengarah kepada prestasi siswa. Subbab ini diawali dengan konsep pembuatan keputusan.

3.1.1 Konsep pembuatan keputusan

Kerangka konseptual dalam beberapa dekade terakhir tentang pembuatan keputusan administrator/manajer/pemimpin dalam organisasi termasuk sekolah telah didefinisikan setidaknya dalam dua cara: normatif dan deskriptif. Keputusan normatif menentukan apa yang disebut langkah rasional yang harus terjadi untuk

keputusan yang efektif yang akan dibuat. Keputusan ini disebut sebagai pendekatan rasional karena mengasumsikan bahwa pembuat keputusan akan rasional dalam mengikuti langkah-langkah logis dan berurutan dalam proses (Hariri et al., 2012). Pandangan deskriptif berfokus pada cara administrator/manajer/pemimpin benar-benar membuat keputusan. Penelitian yang dilakukan selama tahun 1970-an menunjukkan bahwa pandangan deskriptif jarang menggambarkan apa yang sebenarnya dilakukan para pengambil keputusan (Glasman & Fuller, 1992).

Apa itu pembuatan keputusan? Pembuatan keputusan mengacu pada membuat pilihan di antara berbagai tindakan alternatif yang mungkin juga termasuk tidak bertindak. Meskipun dapat dikatakan bahwa manajemen adalah pembuatan keputusan, setengah dari keputusan yang dibuat oleh manajer dalam organisasi gagal (Ireland & Miller, 2004; Nutt, 1999, 2002). Oleh karena itu, meningkatkan efektivitas dalam pembuatan keputusan adalah bagian penting dari memaksimalkan keefektifan pembaca di tempat kerja, termasuk kepala sekolah bagaimana mekanisme pembuatan keputusan di sekolah agar dapat berdampak efektif terhadap kemajuan sekolah.

Pemimpin dinilai dari keputusan-keputusan yang dibuatnya. Keputusan yang dibuat oleh mereka tersebut dapat mengarah kepada keberhasilan, atau sebaliknya dapat mengarah kepada keputusan yang menciptakan kegagalan, dan terutama keputusan yang memiliki konsekuensi etika dan moral yang luas (Eberlin & Tatum, 2008). Dengan demikian, seorang pemimpin harus memahami konsep pembuatan keputusan, jenis keputusan, proses pembuatan keputusan, dan gaya pembuatan keputusan agar berfungsi dengan baik dalam membuat keputusan. Kerangka yang lain meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), memimpin (*leading*), dan pengendalian (*controlling*) (P-O-L-C).

Walaupun kepemimpinan adalah kombinasi dari banyak hal, karakterisasi pemimpin tertentu dan efektivitas kepemimpinan sering kali merupakan cerminan dari keputusan yang telah mereka

buat atau tidak mereka buat. Walaupun keputusan dibuat setiap hari di dalam organisasi, prosesnya tidak selalu berjalan sebaik dan semulus mungkin yang dapat dilakukan oleh para pembuat keputusan.

Scott dan Bruce (1995) mengembangkan instrument skala gaya pembuatan keputusan umum atau *General Decisio-Making Style Scale* (GDMS) yang terdiri atas lima subskala: rasional, tergantung, intuitif, spontan, dan menghindari (*rational, dependent, intuitive, spontaneous, and avoidant*). GDMS dilengkapi dengan dengan total 25 item. Skor diberikan pada skala Likert 5-poin. GDMS telah banyak digunakan di berbagai pekerjaan (misalnya, mahasiswa dan tentara) dan berbagai negara, misalnya Amerika Serikat, Kanada, dan Negara-negara di wilayah Asia, termasuk China, demikian juga Indonesia. Kelima gaya pembuatan keputusan ini yang penulis jadikan 15ocus kajian/penelitian dan hasilnya sudah dipublikasikan dan menjadi bagian dari penulisan buku ini ditambah artikel-artikel lain karya penulis dan ditambah artikel jurnal/publikasi karya penulis lain.

3.1.2 Etika pembuatan keputusan

Etika pembuatan keputusan mesti diperhatikan. Keputusan disadari atau tidak disadari pastilah melibatkan etika yang merupakan inti bagian yang esensial. Penting untuk memahami perilaku pembuatan keputusan etis dan untuk mengembangkan strategi dan kebijakan manajemen untuk mempromosikan pembuatan keputusan yang etis dalam organisasi (Wittmer, 2019). Terdapat tiga batasan/definisi yang dapat disajikan atas keputusan etis.

Pertama, masalah moral hadir di mana tindakan seseorang, ketika dilakukan secara bebas, dapat membahayakan atau menguntungkan orang lain (Velasquez & Rostankowski, 1985). Dengan kata lain, tindakan atau keputusan harus memiliki konsekuensi untuk orang lain dan harus melibatkan pilihan, atau kemauan, pada bagian dari aktor atau pembuat keputusan. Definisi

ini luas, keputusan sering memiliki beberapa konsekuensi untuk orang lain dan kemauan hampir selalu ada, meskipun biaya pilihan tertentu mungkin tinggi. Singkatnya, banyak keputusan adalah keputusan moral hanya karena mereka memiliki komponen moral.

Kedua, agen moral adalah orang yang membuat keputusan moral, meskipun dia mungkin tidak mengakui bahwa masalah moral dipertaruhkan. Fitur definisi ini penting karena elemen utama dari model pembuatan keputusan moral yang disajikan di sini adalah mengenali masalah-masalah moral. Dalam hal tertentu ini, istilah moral dan etika dianggap setara dan akan digunakan secara bergantian, bergantung pada konteks.

Ketiga, keputusan etis didefinisikan sebagai keputusan yang legal dan dapat diterima secara moral oleh komunitas yang lebih besar. Sebaliknya, keputusan yang tidak etis adalah ilegal atau secara moral tidak dapat diterima oleh komunitas yang lebih besar. Definisi ini mengikuti definisi ketaatan oleh Kelman dan Hamilton (1989) dan konsisten dengan definisi yang digunakan, baik secara eksplisit maupun implisit, oleh beberapa penulis lain di bidang etika. Meskipun definisi ini diakui tidak tepat dan relativistik, itu cukup untuk keperluan artikel ini. Beberapa penulis, termasuk Ferrell dan Gresham (1985), Trevino (1986), Hunt dan Vitell (1986), dan Dubinsky dan Loken (1989) tidak memberikan definisi substantif dari istilah etis dan tidak etis. Diskusi mengenai kesulitan membangun definisi substantif untuk perilaku etis dapat ditemukan pada tulisan para ahli (Beauchamp, Bowie, & Arnold, 2004; Cavanagh, Moberg, & Velasquez, 1981; Jones, 1980).

Rest (1979) mengusulkan model empat komponen untuk pembuatan keputusan dan perilaku etis individu, di mana agen moral harus (a) mengenali masalah moral, (b) membuat penilaian moral, (c) menyelesaikan untuk menempatkan masalah moral dari kekhawatiran (menetapkan niat moral), dan (d) bertindak berdasarkan masalah moral (Rest, 1986, 1994). Dia menegaskan bahwa setiap komponen dalam prosesnya secara konseptual berbeda dan bahwa keberhasilan dalam satu tahap tidak

menyiratkan kesuksesan dalam tahap lainnya. Misalnya, seseorang dengan pemikiran moral yang berkembang dengan baik (komponen b) tidak akan memiliki ketetapan besar untuk bertindak secara moral (komponen c). Sebagian besar penelitian empiris yang dilakukan dalam konteks model ini telah melibatkan baik komponen b, yang disebut pengembangan moral oleh Kolberg (1976) dan atau hubungan antara komponen b dan d, perkembangan moral dan tindakan (Rest, 1979, 1986). Rest (1979) mengembangkan instrumen untuk mengukur perkembangan moral yang dapat diberikan dalam kelompok dan dinilai relatif mudah, yang mungkin menjelaskan lusinan studi empiris yang melibatkan tahap proses ini.

Meskipun tidak secara langsung menangani model Rest, Trevino menawarkan model yang bersaing, yang secara implisit terbangun di atasnya. Model interaksi *orang-situasinya* dimulai dengan adanya dilema etis dan berlanjut ke tahap kognisi, di mana model pengembangan moral kognitif Kohlberg menjadi operatif. Penilaian moral yang dibuat dalam tahap kognisi kemudian dimoderasi oleh faktor individu dan situasional. Faktor individu termasuk kekuatan ego, ketergantungan lapangan, dan *locus of control*. Faktor situasional termasuk elemen konteks pekerjaan langsung, budaya organisasi, dan karakteristik pekerjaan. Penilaian moral yang dimoderasi mempengaruhi perilaku etis atau tidak etis (Trevino, 1986).

Ferrell dan Gresham mengusulkan kerangka kontingensi untuk pembuatan keputusan etis dalam pemasaran. Dalam model ini, masalah etika atau dilema muncul dari lingkungan sosial atau budaya. Faktor-faktor kontingen yang mempengaruhi pengambil keputusan adalah individu (pengetahuan, nilai, sikap, dan niat) dan organisasi (orang lain dan peluang yang signifikan) (Ferrell & Gresham, 1985). Pengaruh orang lain yang signifikan didukung dalam model ini oleh teori asosiasi diferensial (Sutherland & Cressey, 1970) dan teori set/perangkat (Merton, 1957). Peluang (berperilaku tidak etis) sebagai variabel berasal dari karya seperti Ferrell dan Gresham (1985), terkait dengan keberadaan (atau tidak adanya) kode

profesional, kebijakan perusahaan, penghargaan dan hukuman. Keputusan yang muncul dari proses ini mengarah pertama ke perilaku dan di samping evaluasi perilaku, yang pada gilirannya adalah titik awal untuk umpan balik ke faktor individu dan organisasi (Cloward & Ohlin, 2013).

Pembuatan keputusan terkait dengan intensitas moral yang merupakan sebuah konstruksi yang menangkap tingkat keharusan moral terkait isu dalam suatu situasi. Hal ini bersifat multidimensional, dan bagian-bagian komponennya adalah karakteristik dari masalah moral seperti besarnya konsekuensi, konsensus sosial, kemungkinan efek, kedekatan, dan konsentrasi efek. Intensitas moral tidak termasuk ciri-ciri pengambil keputusan moral, seperti perkembangan moral (Kolberg, 1976); kekuatan ego, ketergantungan lapangan, atau *locus of control* (Trevino, 1986); atau pengetahuan atau nilai-nilai (Ferrell & Gresham, 1985). Hal ini juga tidak termasuk faktor-faktor organisasi, seperti budaya organisasi (Trevino, 1986) atau kebijakan perusahaan (Ferrell & Gresham, 1985). Singkatnya, intensitas moral berfokus pada masalah moral, bukan pada agen moral atau konteks organisasi.

Intensitas moral cenderung bervariasi secara substansial dari satu isu ke isu lainnya, dengan beberapa masalah mencapai tingkat tinggi dan banyak masalah mencapai tingkat rendah. Kemampuan membaca dan stabilitas intensitas moral yang mungkin tidak diketahui, tetapi parameter ini dapat ditetapkan secara empiris. Konstruksi intensitas moral tidak ditemukan dalam literatur model deskriptif pembuatan keputusan moral. Hal ini berasal, sebagian, dari argumen normatif filsuf moral yang membedakan tingkat tanggung jawab moral berdasarkan proporsionalitas. Proporsionalitas terkait dengan: (1) jenis kebaikan atau kejahatan yang terlibat, (2) urgensi situasi, (3) kepastian atau kemungkinan efek, (4) tingkat pengaruh agen moral terhadap peristiwa, (5) ketersediaan sarana alternatif (Garrett, 1966).

Berkenaan dengan hal tersebut, poin kuncinya adalah (a) setengah dari keputusan yang dibuat dalam organisasi gagal, membuat kegagalan jauh lebih umum daripada yang diperkirakan sebelumnya, (b) kesalahan yang menyebabkan kegagalan berasal dari menggunakan praktik-praktik yang cenderung gagal, membuat komitmen dini, dan menghabiskan waktu dan biaya untuk hal-hal yang salah, (c) kegagalan dapat langsung terkait dengan tindakan pengambil keputusan. Kekuatan di luar kendali pembuat keputusan, seperti perubahan selera pelanggan, pemotongan anggaran, dan sejenisnya, juga dapat menyebabkan kegagalan, tetapi praktik yang diikuti untuk membuat keputusan adalah faktor penentu kesuksesan yang paling penting, (d) Situasi yang dihadapi oleh pembuat keputusan memiliki pengaruh yang lebih sedikit di mana praktik pembuatan keputusan digunakan daripada yang diperkirakan sebelumnya. Praktik terbaik dapat diikuti tanpa menghiraukan keputusan yang harus diambil atau keadaan di sekitarnya. Oleh karena itu, keputusan yang dibuat harus diupayakan sedemikian rupa agar berkualitas yang dapat mendorong kemajuan organisasi.

3.1.3 Pentingnya pembuatan keputusan

Pentingnya pembuatan keputusan itu seperti halnya kepemimpinan, penting ada dalam organisasi termasuk organisasi sekolah. Pembuatan keputusan merupakan bagian integral dari semua fungsi manajerial. Fungsi-fungsi ini adalah fungsi putusan, fungsi interpersonal, dan fungsi informasional. Fungsi putusan mengacu pada pembuatan keputusan yang tepat berdasarkan informasi yang diperoleh dari orang lain. Fungsi interpersonal mengacu pada membangun hubungan dengan para pemangku kepentingan seperti bawahan, atasan, rekan kerja, dan pelanggan (Dyson, Griffin, & Hastie, 2004; Shahzad, Ali, Hukamdad, & Khan, 2010). Fungsi informasi mengacu pada pemberian dan penerimaan informasi dari orang lain untuk mengetahui apa yang terjadi di dalam dan di luar organisasi (Cohen, Fink, Gadon, Willits, & Ve Josefowitz, 1992).

Keberhasilan suatu organisasi bergantung pada kualitas keputusan yang dibuat oleh manajer (Robbins, Bergman, Stagg, & Coulter, 2009), termasuk kepala sekolah. Bagaimana keputusan dibuat secara efektif dalam suatu organisasi termasuk sekolah sangat bergantung pada manajer termasuk kepala sekolah karena mereka adalah orang-orang yang bertanggung jawab dalam menyiapkan proses pembuatan keputusan. Proses ini penting untuk mengakomodasi masukan dari bawahan untuk membuat keputusan yang diinginkan untuk pencapaian tujuan, kepuasan kerja, kinerja, dan keefektifan secara keseluruhan. Oleh karena itu, manajer termasuk kepala sekolah perlu mengikuti beberapa pedoman untuk membuat keputusan yang lebih baik; langkah-langkah dalam proses pembuatan keputusan harus jelas dan tepat, terutama ketika menghadapi keputusan yang rumit dalam bisnis yang kompetitif saat ini (Dubrin et al., 1989).

Perlu digarisbawahi pula bahwa keputusan yang dibuat bersama disebut juga keputusan kelompok. Keputusan kelompok ada di mana-mana dalam kehidupan sehari-hari. Bahkan ketika keputusan dibuat secara individu, pembuat keputusan sering menerima saran atau saran dari orang lain. Dengan demikian, keputusan seringkali bersifat sosial dan melibatkan banyak anggota kelompok.

Literatur tentang pembuatan keputusan kelompok dikonseptualisasikan meliputi dua dimensi: berapa banyak interaksi atau pertukaran informasi yang diperbolehkan di antara anggota kelompok, dan bagaimana keputusan akhir dibuat. Di satu sisi, keputusan kelompok dapat dibuat hanya dengan menjumlahkan preferensi atau penilaian anggota tanpa interaksi di antara anggota, dengan anggota yang tidak memiliki kendali atau mengatakan dalam penilaian akhir. Di sisi lain, keputusan kelompok dapat melibatkan interaksi anggota yang luas dan pertukaran informasi, dan keputusan akhir dicapai dengan konsensus kelompok. Penelitian telah menunjukkan bahwa setiap dimensi memiliki implikasi berbeda untuk kualitas dan proses keputusan tergantung pada tugas dan

konteks keputusan. Penelitian yang mengeksplorasi dua dimensi ini juga telah membantu menerangi aspek-aspek pembuatan keputusan kelompok yang dapat menghasilkan keputusan yang lebih berkualitas (Tindale & Winget, 2019).

Terdapat peningkatan penggunaan model prediktif berbasis data untuk menginformasikan keputusan. Karena keputusan memiliki implikasi bagi individu dan masyarakat, ada tekanan yang meningkat pada pengambil keputusan untuk bersikap transparan tentang kebijakan keputusan mereka, model, dan fitur yang mereka gunakan. Pada saat yang sama, individu dapat menggunakan pengetahuan, yang diperoleh dari transparansi, untuk menginvestasikan usaha secara strategis untuk memaksimalkan peluang mereka dalam menerima keputusan yang menguntungkan (Khajehnejad, Tabibian, Schölkopf, Singla, & Gomez-Rodriguez, 2019). Demikian juga di sekolah, keputusan hendaknya berbasis data akurat karena akan berdampak luas bagi siswa, guru, orangtua siswa, dan *stakeholder* lainnya.

3.1.4 Konsep pembuatan keputusan

Pembuatan keputusan adalah proses yang terdiri dari beberapa langkah untuk mengungkap apa yang harus dilakukan dan mengapa keputusan dibuat (Nutt, 2008). Keputusan adalah pilihan antara dua atau lebih alternatif yang dipilih sesuai dengan kriteria. Di antara alternatif yang dipilih, pembuat keputusan harus memilih yang paling sesuai dengan kriteria untuk mencapai tujuan organisasi untuk meminimalkan ketidakpastian dan untuk mengelola resiko. Seorang pembuat keputusan harus mempertimbangkan berbagai masukan dari orang lain dalam proses pembuatan keputusan. Diperkirakan bahwa memasukkan lebih banyak orang, yang mungkin memiliki jumlah informasi yang berbeda, akan menghasilkan pembuatan keputusan yang lebih efektif (Shahzad et al., 2010). Sebagai contoh, seorang kepala sekolah ingin memutuskan apakah atau tidak untuk merekrut seorang guru. Dia harus mendengarkan pendapat dari staf lain untuk mempertimbangkan keuntungan dan

kerugian memiliki guru baru, memastikan keterampilan dan kepribadian apa yang harus dia miliki, mengidentifikasi kandidat yang sesuai dengan kriteria, mengevaluasi setiap kandidat, dan memilih salah satu yang terbaik sesuai dengan kriteria.

Pembuatan keputusan yang efektif melibatkan langkah-langkah berikut: mendefinisikan masalah yang akan ditangani, mengidentifikasi alternatif, menemukan informasi yang relevan, mengevaluasi alternatif, memilih alternatif yang paling diinginkan, menerapkan alternatif, dan memantau kemajuan implementasi menuju hasil yang diinginkan (Rausch, 2005). Simon mendukung dengan usulan bahwa setelah membuat keputusan (atau berpartisipasi dalam pembuatan keputusan), seorang manajer mengkomunikasikan keputusan kepada orang lain, dan memantau bagaimana keputusan tersebut dilakukan (Simon, 1987).

Salah satu konsep pembuatan keputusan yang dianggap dapat diterapkan secara komprehensif dalam organisasi adalah dari Scott dan Bruce (1995). Konsep mereka didasarkan pada karya peneliti lain seperti Driver (1979). Scott dan Bruce mendefinisikan pembuatan keputusan sebagai pola respons kebiasaan yang dipelajari yang ditunjukkan oleh seorang individu ketika dihadapkan dengan situasi keputusan. Definisi ini menunjukkan perilaku, bukan sifat, dalam pembuatan keputusan. Di sini, konteks keputusan yang berbeda dapat menghasilkan gaya pembuatan keputusan yang berbeda untuk pemilihan alternatif yang paling diinginkan. Karena gaya pembuatan keputusan dibangun berdasarkan perilaku, seseorang dapat belajar dan mempraktikkannya dalam organisasinya (Scott & Bruce, 1995).

Kesimpulannya, pembuatan keputusan adalah upaya untuk mencapai alternatif yang paling diinginkan dan untuk meminimalkan risiko. Informasi dari orang yang berbeda dapat membantu menghasilkan keputusan yang lebih baik. Dengan demikian, partisipasi orang dalam proses pembuatan keputusan adalah penting.

3.1.5 Proses pembuatan keputusan

Proses pembuatan keputusan terdiri dari langkah-langkah mengambil tindakan yang menunjukkan bagaimana membuat keputusan (Nutt, 2008). Beberapa ahli mengusulkan langkah-langkah khusus dari proses pembuatan keputusan

Proses yang diusulkan Dubrin et al. (1989) adalah sebagai berikut: (1) menjadi sadar atas masalah, (2) mendefinisikan masalah, (3) membuat kriteria keputusan, (4) mengembangkan solusi alternative, (5) menganalisis data, (6) memutuskan/melakukan tindakan, dan (7) menindaklanjuti keputusan. Ketujuh langkah ini mirip yang diusulkan oleh Robbins et al. (2009) sebagai berikut: (1) mengidentifikasi masalah, (2) mengidentifikasi kriteria keputusan, (3) mengalokasikan pembobotan kriteria, (4) mengembangkan alternative, (5) menganalisis alternative, (6) memilih alternative, (7) menerapkan alternative, dan (8) mengevaluasi efektivitas keputusan.

Model pembuatan keputusan rasional yang lebih kompleks dikembangkan oleh kelompok peneliti lain (Fuller, 1991; Glasman & Fuller, 1992) dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Mengidentifikasi masalah:
 - a. mengenalinya
 - b. mengakui kepentingannya
 - c. mengenali tekanan untuk mengatasinya
- 2) Mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan masalah.
- 3) Menganalisis informasi dan masalah:
 - a. mempartisi masalah
 - b. mempartisi data
- 4) Mengembangkan kriteria untuk menilai solusi:
 - a. membangun kriteria untuk mengukur keberhasilan
 - b. membangun penilaian draft pertama instrumen
- 5) Menghasilkan alternatif:
 - a. membuat daftar opsi
 - b. membuat daftar kegiatan yang mengarah ke pilihan/opsi

- 6) Memprediksi konsekuensi:
 - a. mempertimbangkan implikasi dari kemungkinan tindakan
 - b. mempertimbangkan rintangan dan peluang disajikan dengan memilih program tertentu tindakan.
- 7) Memutuskan:
 - a. memilih alternative
 - b. mengembangkan kepercayaan pada pilihan
- 8) Merencanakan pelaksanaan:
 - a. memutuskan bagaimana mengimplementasikannya
 - b. memutuskan siapa yang akan terlibat dalam pelaksanaan
 - c. memutuskan sumber daya apa yang dibutuhkan untuk implementasi.

Proses pengambilan keputusan yang diusulkan para ahli meliputi beberapa langkah yang rasional. *Decision-maker* termasuk kepala sekolah bisa menggunakan salah satu model untuk membuat keputusan. Namun, para pemimpin mungkin tidak bergantung pada gaya pembuatan keputusan rasional semata-mata; mereka juga dapat mempraktekkan gaya pembuatan keputusan lain (misalnya intuitif, tergantung, spontan, dan bahkan menghindari) sesuai hasil penelitian Scott dan Bruce (1995), yang telah dilakukan penelitian yang serupa di negara lain, misalnya Indonesia.

3.1.6 Jenis-jenis keputusan

Ada dua jenis keputusan: keputusan terprogram dan tidak terprogram. Keputusan terprogram adalah keputusan yang secara rutin terjadi sehingga pembuat keputusan dapat menjelaskan prosedur bagaimana menghadapinya. Sebaliknya, keputusan yang tidak diprogram adalah keputusan yang tidak terjadi secara rutin sehingga pembuat keputusan tidak menjelaskan prosedur bagaimana menghadapinya, tetapi keputusan baru yang tidak terprogram membutuhkan prosedur yang disesuaikan (Shahzad et al., 2010). Karakteristik kedua jenis keputusan ditunjukkan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Keputusan terprogram versus keputusan tidak terprogram

Karakteristik	Keputusan Terprogram	Keputusan Tidak Terprogram
Jenis masalah	Terstruktur	Tidak terstruktur
Tingkat manajerial	Tingkat bawah	Tingkat atas
Frekuensi	Pengulangan, rutin	Baru dan tidak biasa
Informasi	Siap tersedia	Ambigu atau tidak jelas
Tujuan	Jelas, spesifik	Tidak jelas
Kerangka waktu untuk solusi	Pendek	Relatif panjang
Solusinya bergantung pada	Prosedur, aturan, dan kebijakan	Keputusan dan kreativitas

Sumber: Robbins et al. (2009)

Table 3.1 menunjukkan karakteristik keputusan terprogram versus keputusan tidak terprogram dilihat dari enam aspek: jenis masalah, tingkat manajerial, frekuensi, informasi, tujuan, kerangka waktu untuk solusi, dan pijakan solusinya. Kedua jenis adalah sebagai kontinum – keputusan yang sangat tidak terprogram ada di satu ujung dan sangat terprogram di ujung yang lain. Membedakan program dari keputusan yang tidak diprogram adalah untuk mengklasifikasikan berbagai teknik untuk menghadapi program dan pembuatan keputusan yang tidak terprogram (Simon, 1960).

Keputusan terprogram relatif jelas dan cenderung bergantung pada solusi sebelumnya karena masalah yang dihadapi adalah yang terstruktur dan yang mudah, akrab dan mudah didefinisikan. Ada tiga jenis keputusan terprogram yang biasanya tersedia di organisasi untuk menghadapi masalah terstruktur: prosedur, aturan, dan kebijakan. Suatu prosedur mengacu pada serangkaian langkah sekuensial yang saling terkait yang dapat digunakan oleh pembuat keputusan untuk menanggapi masalah yang terstruktur. Aturan mengacu pada pernyataan eksplisit yang memberi tahu pembuat keputusan apa yang dapat dan tidak dapat dilakukannya. Berbeda dengan aturan, kebijakan mengacu pada pedoman yang menetapkan parameter umum untuk pembuat keputusan daripada menyatakan apa yang harus atau tidak boleh dilakukan. Tepatnya, ketika organisasi menghadapi masalah yang tidak terstruktur, pembuat

keputusan membahas keputusan yang tidak diprogram dengan penilaian dan kreativitas (Robbins et al., 2009).

Jenis pembuatan keputusan bergantung pada jenis masalah. Pembuatan/pengambilan keputusan terprogram sesuai untuk masalah yang terstruktur, sementara pembuatan keputusan yang tidak diprogram sesuai untuk masalah yang tidak terstruktur. Apakah pembuat keputusan menggunakan pembuatan keputusan terprogram atau tidak terprogram kemudian diikuti oleh gaya pembuatan keputusannya.

Berdasarkan kategori menurut Salles (2006), pembuatan keputusan juga dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori berdasarkan tingkat di mana mereka terjadi: strategis, taktis, dan operasional. Keputusan strategis mengatur jalannya organisasi. Keputusan taktis adalah keputusan tentang bagaimana hal-hal akan dilakukan. Terakhir, keputusan operasional adalah keputusan yang dibuat karyawan/pegawai setiap hari untuk menjalankan organisasi. Misalnya, ingat restoran yang secara rutin menawarkan pencuci mulut gratis saat keluhan pelanggan diterima. Pemilik restoran membuat keputusan strategis untuk memiliki layanan pelanggan yang hebat. Manajer restoran diimplementasikan kebijakan pencuci mulut gratis sebagai cara untuk menangani keluhan pelanggan, yang merupakan keputusan taktis. Dan, pelayan di restoran membuat keputusan individu setiap hari untuk mengevaluasi apakah setiap keluhan pelanggan yang diterima sah untuk menjamin pencuci mulut gratis. Hal ini juga bias berlaku kepada organisasi pendidikan termasuk sekolah bagaimana bisa menawarkan pelayanan prima kepada stakeholder terutama siswa. Untuk itu, pembuatan keputusan yang efektif bisa dilakukan dengan melibatkan guru-guru dan bahkan tenaga kependidikan serta orangtua siswa.

Gaya pembuatan keputusan yang digunakan oleh pemimpin termasuk kepala sekolah lebih disebabkan oleh keputusan tidak terprogram. Keragaman gaya pembuatan keputusan yang digunakan oleh pemimpin merupakan pilihan pemimpin itu sendiri. Pemimpin sebaiknya memilih gaya pembuatan keputusan mana yang efektif

dalam menyelesaikan solusi yang dihadapi dan mempertimbangkan dampak dari keputusan yang dibuatnya.

3.1.7 Gaya pembuatan keputusan

Gaya pembuatan/pengambilan keputusan bervariasi dari pemimpin ke pemimpin. Namun, seorang pemimpin perlu memilih gaya pembuatan keputusan yang sesuai dengan pengikut dan situasi di organisasi. Gaya pembuatan keputusan ini dapat diturunkan dari model pembuatan keputusan. Ada beberapa model pembuatan keputusan. Empat model penting adalah: (1) Model pembuatan keputusan Vroom dan Jago (1988), (2) model pembuatan keputusan Clark, Manes, Antoun, Sahakian, dan Robbins (2003), (3) model pembuatan keputusan Rowe dan Boulgarides (Teori Gaya Keputusan) Rowe dan Boulgarides (1992), dan (4) model pembuatan keputusan (GDMS) Scott dan Bruce (1995).

Model pembuatan keputusan Vroom dan Jago (1988) terdiri dari lima gaya pembuatan keputusan: (1) Autokratis I (AI), (2) Autokratis II (AII), (3) *Consultative I* (CI), (4) *Consultative II* (CII), dan (5) Kelompok II (KII). AI berarti bahwa pemimpin memecahkan masalah atau membuat keputusan sendiri menggunakan informasi yang tersedia pada saat itu. AII berarti bahwa pemimpin mengajukan pertanyaan spesifik pengikut untuk memperoleh informasi penting, tetapi membuat keputusan sendiri. Pemimpin dapat atau tidak boleh memberi tahu para pengikut tujuan dari pertanyaannya atau memberikan informasi tentang masalah atau keputusan yang dia kerjakan. Pengikut tidak terlibat dalam definisi masalah atau dalam menghasilkan atau mengevaluasi solusi alternatif. CI mengacu pada model keputusan di mana pemimpin berbagi masalah dengan pengikut yang relevan secara individual, tidak secara kolektif, untuk memperoleh informasi, ide, dan saran, tetapi kemudian membuat keputusan sendiri.

Dengan demikian, keputusan tersebut mungkin tidak mencerminkan pengaruh para pengikut. Di CII, pemimpin berbagi masalah dengan pengikut dalam pertemuan kelompok untuk

mendapatkan informasi dan ide dari seluruh kelompok. Namun, keputusan itu mungkin tidak mencerminkan pengaruh pengikut. KII berarti bahwa pemimpin berbagi masalah dengan pengikut secara kolektif. Para pengikut sebagai anggota kelompok berbagi informasi. Baik pemimpin dan pengikut menghasilkan dan mengevaluasi alternatif dan berusaha mencapai konsensus tentang solusi. Pemimpin mendukung keputusan akhir (Vroom & Jago, 1988). Setiap gaya mencerminkan tingkat keterlibatan yang khas oleh pengikut dalam pembuatan keputusan – dari keterlibatan nol (AI) hingga keterlibatan tertinggi (KII). Ada peningkatan keterlibatan anggota kelompok dari keterlibatan nol (AI), tanggapan individu terhadap pertanyaan spesifik (AII), berbagi data individu/satu lawan satu (CI), berbagi data kelompok (CII), untuk berbagi data kelompok dan konsensus (KII). Namun, hanya pada level KII adalah keputusan yang dibuat oleh keduanya; pemimpin membuat keputusan sendiri di empat level pertama. Menurut model pembuatan keputusan ini, pemimpin membuat, dan tidak pernah menghindari pembuatan, keputusan dengan atau tanpa partisipasi pengikut.

Berbeda dengan model pembuatan keputusan Vroom dan Jago (1988), model pembuatan keputusan Clark et al. (2003) adalah gaya pembuatan keputusan rasional yang mencakup enam langkah. Langkah-langkah ini adalah: (1) menentukan masalah, (2) mengidentifikasi kriteria keputusan, (3) mengalokasikan bobot ke kriteria, (4) mengembangkan alternatif, (5) mengevaluasi alternatif, dan (6) memilih alternatif terbaik.

Langkah pertama, mendefinisikan masalahnya, membutuhkan pembuat keputusan untuk mendefinisikan masalah dengan jelas. Masalahnya adalah perbedaan antara negara yang ada dan yang diharapkan. Kemudian, pembuat keputusan mengidentifikasi kriteria keputusan untuk membuat keputusan. Namun, kriteria keputusan sering tidak sama pentingnya, membutuhkan pembuat keputusan untuk mempertimbangkan kriteria dan memberikan prioritas kriteria yang teridentifikasi. Selanjutnya, pembuat keputusan menghasilkan kemungkinan alternatif untuk pemecahan masalah

yang sukses. Alternatif yang mungkin kemudian dianalisis dan dievaluasi. Selanjutnya, alternatif yang dievaluasi ditimbang terhadap kriteria dan alternatif pencocokan terbaik dipilih. Pembuatan keputusan rasional dicapai melalui proses pembuatan keputusan yang panjang karena seorang pemimpin mencari sejumlah besar informasi untuk membuat keputusan yang objektif dan logis (Dubrin et al., 1989). Akibatnya, gaya pembuatan keputusan rasional menghasilkan keputusan yang rasional.

Namun, seorang pemimpin kadang-kadang membuat keputusan intuitif (Dubrin et al., 1989) karena intuisi adalah fenomena nyata dan memberikan kontribusi terhadap efektivitas, terutama dalam situasi di mana ia diperhitungkan (pembuatan keputusan yang kompleks waktu-tekanan di dunia nyata) (Tannenbaum, Beard, McNall, & Salas, 2010). Keputusan intuitif ini adalah keputusan yang dibuat menurut intuisi atau firasat dengan informasi terbatas untuk mencapai keputusan dengan cepat. Ini adalah proses tak sadar berdasarkan pengalaman. Meskipun keputusan rasional mungkin lebih diinginkan untuk menganalisis masalah secara rasional, keputusan intuitif juga diperlukan untuk menghadapi situasi dengan cepat.

Seorang pemimpin cenderung lebih menekankan pada keputusan intuitif daripada pada penalaran analitik ketika masalah menjadi lebih rumit (Yang, 2003). Pada kenyataannya, seorang pemimpin dapat menggunakan berbagai gaya pembuatan keputusan – mereka tidak terbatas pada gaya pembuatan keputusan yang rasional. Ketika ingin menerapkan gaya pembuatan keputusan intuitif ini, (Tannenbaum et al., 2010) berpendapat bahwa adalah penting untuk memahami kondisi di mana intuisi cenderung akurat dan mengarah pada hasil pembuatan keputusan yang baik dan ketika kemungkinan untuk memimpin pembuat keputusan sesat.

Model pembuatan keputusan ketiga adalah *Decision Style Theory* (DST) yang dikembangkan oleh Boulgarides dan Cohen (2001); Rowe dan Boulgarides, (1992). DST terdiri dari empat gaya khas: (1) direktif, (2) analitis, (3) perilaku, dan (4) konseptual.

Pertama, seorang pembuat keputusan direktif menunjukkan kebutuhan yang kuat untuk struktur dan berorientasi pada tugas-tugas yang harus dilakukan lebih dari terhadap orang. Pembuat keputusan direktif menekankan keputusan teknis, memiliki toleransi rendah untuk ambiguitas, sering otokratis dan menggunakan kekuasaan. Dia membuat keputusan menggunakan jumlah informasi yang terbatas.

Kedua, seorang pembuat keputusan analitis juga berorientasi pada tugas dan aspek teknis tetapi dapat mentoleransi beberapa ambiguitas. Dia mencari informasi dalam jumlah besar dan mempertimbangkan banyak alternatif untuk membuat keputusan teknis. Akibatnya, gaya pembuat keputusan ini menikmati pemecahan masalah dan berusaha semaksimal mungkin yang dapat dicapai dalam situasi tertentu. Akibatnya, pemimpin sering mencapai posisi teratas dalam suatu organisasi, atau memulai perusahaannya sendiri. Dia tidak terlalu cepat dalam membuat keputusan dan lebih menyukai laporan tertulis, serta tantangan dan memeriksa setiap detail dalam suatu situasi. Namun, karena pemimpin menganggap posisi dan ego sebagai karakteristik penting dan berfokus pada keputusan teknis, dia adalah pemimpin yang otokratis.

Ketiga, pembuat keputusan perilaku berfokus pada orang dan aspek sosial. Dia menerima saran, berkomunikasi dengan mudah, menunjukkan kehangatan, empati, persuasif, dan mau berkompromi dan menerima lebih sedikit kendali. Dengan input data yang rendah, gaya ini cenderung ke fokus jarak pendek dan menggunakan pertemuan terutama untuk berkomunikasi. Namun, kadang-kadang ia merasa tidak aman.

Keempat, pembuat keputusan konseptual mentoleransi ambiguitas dan prihatin terhadap orang. Dia cenderung menggunakan data dari berbagai sumber dan mempertimbangkan banyak alternatif. Mirip dengan gaya perilaku, ada kepercayaan dan keterbukaan dalam hubungan dan berbagi tujuan dengan bawahan. Dia mungkin menekankan etika dan nilai-nilai dalam perilaku

mereka. Dia kreatif dan dapat dengan mudah memahami hubungan yang rumit. Fokusnya adalah jarak jauh dengan komitmen organisasi yang tinggi. Dia berorientasi pada prestasi dan menghargai pujian, pengakuan, dan kemandirian. Dia lebih suka kurang kendali atas kekuasaan dan sering mendorong partisipasi pengikut dalam pembuatan keputusan. Dia mungkin dicirikan sebagai seorang pemikir daripada seorang pelaku. Karena gaya konseptual menekankan toleransi yang tinggi terhadap ambiguitas dan kepedulian yang lebih terhadap orang-orang, gaya konseptual akan lebih diinginkan daripada gaya-gaya lain.

Gaya direktif menekankan toleransi rendah untuk ambiguitas dan lebih banyak perhatian untuk tugas daripada untuk orang-orang. Sebaliknya, gaya analitis menunjukkan toleransi yang tinggi terhadap ambiguitas; tetapi, seperti gaya direktif, gaya analitis lebih mementingkan tugas daripada memperhatikan orang. Seperti gaya direktif, gaya perilaku menunjukkan toleransi yang lebih rendah untuk ambiguitas, tetapi lebih banyak memperhatikan orang daripada untuk tugas. Terakhir, gaya konseptual menekankan toleransi yang tinggi untuk ambiguitas dan lebih banyak perhatian untuk orang daripada untuk tugas. Oleh karena itu, tampaknya gaya pembuatan keputusan konseptual bisa lebih diinginkan daripada gaya lain.

Scott dan Bruce mengembangkan model *General Decision-making Style (GDMS)*. GDMS bersifat komprehensif dan berlaku dalam organisasi termasuk sekolah. Scott dan Bruce menegaskan bahwa studi mereka tentang pengembangan GDMS sebagai ukuran pembuatan keputusan dapat digunakan di seluruh konteks dan situasi keputusan. GDMS terdiri dari lima gaya pembuatan keputusan: (1) rasional, (2) intuitif, (3) tergantung, (4) menghindar, dan (5) spontan (Scott & Bruce, 1995).

Kelima gaya pembuatan keputusan ini adalah hasil dari penelitian menyeluruh dan tinjauan literatur yang relevan yang dilakukan oleh Scott dan Bruce (1995). Tiga gaya pembuatan keputusan pertama diadopsi dari karya Harren (1979), gaya

pengambilan keputusan menghindar diadopsi dari karya Phillips, Paziienza, dan Ferrin (1984), dan gaya pembuat keputusan spontan berasal dari penelitian mereka sendiri (Scott & Bruce, 1995).

Harren menyarankan tiga gaya pembuatan keputusan: rasional, tergantung, dan intuitif. Gaya pembuatan keputusan rasional adalah pembuatan keputusan oleh pembuat keputusan melalui pendekatan yang logis dan disengaja. Gaya pembuat keputusan tergantung adalah pembuatan keputusan yang bergantung pada orang lain. Gaya pembuat keputusan intuitif adalah pembuat keputusan yang relatif cepat oleh pembuat keputusan melalui penggunaan perasaan bahwa keputusan dibuat dengan benar, tanpa pendekatan logis (Harren, 1979). Intuisi berakar pada sistem pemrosesan informasi yang sebagian besar tidak disadari, yang menghasilkan penilaian cepat dan holistik berdasarkan pola kompleks dari hubungan temporal dan konseptual (Scott & Bruce, 1995). Ketiga gaya ini kemudian diadopsi oleh Scott dan Bruce.

Scott dan Bruce (1995) berpendapat bahwa gaya keempat, gaya pembuatan keputusan menghindar, muncul dari karya Phillips et al. (1984) yang menemukan bahwa gaya pembuatan keputusan yang rasional dan bergantung mendekati masalah, tetapi tidak menghindari masalah. Gaya pembuatan keputusan menghindar adalah menghindari pengambilan/pembuatan keputusan jika memungkinkan.

Selanjutnya, gaya pembuatan keputusan spontan muncul ketika Scott dan Bruce memeriksa empat gaya pembuatan keputusan awal. Scott dan Bruce (1995) menambahkan gaya pembuatan keputusan yang spontan dan spontan kepada gaya pembuatan keputusan Harren (1979) yang rasional, intuitif, dan tergantung (Gati, Landman, Davidovitch, Asulin-Peretz, & Gadassi, 2010).

Penelitian dan tinjauan literatur yang relevan telah menghasilkan inventarisasi Gaya Pembuatan Keputusan (GDMS) yang komprehensif yang terdiri dari lima gaya pembuatan keputusan (rasional, tergantung, intuitif, spontan, dan menghindar).

3.1.8 Instrumen gaya pembuatan keputusan

GDMS digunakan untuk menggambarkan gaya pembuatan keputusan. Instrumen ini telah divalidasi beberapa kali oleh pengembangnya (Scott & Bruce, 1995) dan peneliti lainnya (misalnya, Baiocco et al., 2009; Loo, 2000; Spicer & Sadler-Smith, 2005; Peter Thunholm, 2004, 2008).

Scott dan Bruce mengambil sampel dari masing-masing dari empat populasi untuk memvalidasi instrumen GDMS. Instrumen gaya empat pembuatan keputusan pada awalnya digunakan untuk memeriksa gaya pembuatan sampel dari sampel pertama (1.441 petugas militer laki-laki). Ketika menganalisis data, gaya kelima yang terkait dengan jumlah waktu yang dicurahkan untuk pembuatan keputusan muncul. Ini menunjukkan adanya gaya pembuatan keputusan kelima – gaya pembuatan keputusan spontan. Gaya ini adalah pembuatan keputusan melalui proses pembuatan keputusan langsung (Scott & Bruce, 1995).

Instrumen gaya pembuatan keputusan digunakan untuk menguji sampel 2 (84 mahasiswa MBA), sampel 3 (229 mahasiswa), dan sampel 4 (189 insinyur dan teknisi). Dalam pengaturan alaminya (ruang kelas dan tempat kerja), peserta secara sukarela didorong untuk memberikan tanggapan yang jujur dan memastikan bahwa mereka akan dirahasiakan. Secara umum, tes menunjukkan hasil yang konsisten dan stabil. Gagasan bahwa pembuatan keputusan terkait erat dengan gaya kognitif individu didukung oleh temuan bahwa hubungan antara orientasi kontrol dan skala pembuatan keputusan adalah signifikan. Para pembuat keputusan rasional cenderung mendekati, bukannya menghindari, masalah didukung oleh temuan bahwa pembuatan keputusan rasional dan menghindar berkorelasi negatif. Pembuatan keputusan menghindar cenderung dilakukan oleh seseorang yang memiliki kepribadian yang relatif pasif dan upaya untuk menghindari pembuatan keputusan juga didukung dalam temuan. Temuan menunjukkan bahwa lima gaya pembuatan keputusan tidak saling eksklusif, dan individu tidak bergantung pada satu gaya pembuatan keputusan (Scott & Bruce, 1995).

Penelitian dan tinjauan pustaka menghasilkan instrumen GDMS yang terdiri dari lima gaya pembuatan keputusan: rasional, tergantung, intuitif, spontan, dan menghindar. Jumlah total item dalam instrumen adalah 25, dengan lima item yang diidentifikasi untuk setiap gaya pembuatan keputusan. Gaya pembuatan keputusan ini diukur pada skala Likert lima poin mulai dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju."

GDMS juga telah diuji dalam studi oleh peneliti lain (misalnya, Baiocco et al., 2009; Gambetti et al., 2008; Loo, 2000; Spicer & Sadler-Smith, 2005; Thunholm, 2004, 2008), dan telah menunjukkan validitas suara. Studi meneliti gaya pembuatan keputusan dan pola hubungan mereka; hasil menunjukkan relatif konsisten.

Loo (2000) meneliti instrumen GDMS menggunakan sampel dari 223 mahasiswa manajemen dari delapan kelas. Peserta juga menyelesaikan Marlowe-Crowne Social Desirability scale dan beberapa kelas menyelesaikan skala nilai (Fitzsimmons, Macnab, & Casserly, 1985). Dia menemukan bahwa tidak ada perbedaan gender yang signifikan dalam gaya-gaya ini.

Thunholm (2004) menggunakan sampel dari 206 perwira militer Swedia dari semua layanan untuk mengeksplorasi hubungan antara gaya pembuatan keputusan individu yang diukur dengan instrumen Gaya Pembuatan Keputusan Umum (GDMS), yang dikembangkan oleh Scott dan Bruce (1995), dan beberapa kemampuan mental secara teoritis terkait dengan pembuatan keputusan. Dia menemukan bahwa lima gaya yang berbeda tidak saling eksklusif, dan pola hubungan timbal balik mereka sesuai dengan temuan yang dilaporkan oleh Scott dan Bruce (1995) bahwa ada hubungan negatif antara gaya pembuatan keputusan yang rasional dan menghindar.

Temuan lain yang konsisten adalah bahwa, meskipun mempraktekkan satu gaya dominan, orang cenderung menggunakan berbagai gaya pembuatan keputusan. Temuan ini juga didukung oleh Spicer dan Sadler-Smith (2005) yang meneliti sifat psikometrik dan validitas konstruk dari GDMS dalam dua sampel intergantungan,

masing-masing terdiri dari 200 mahasiswa di dua sekolah bisnis universitas Inggris yang berbeda. Mereka menemukan bahwa individu memamerkan berbagai gaya pembuatan keputusan. Temuan ini konsisten dengan temuan asli Scott dan Bruce (1995).

Penelitian Spicer dan Sadler-Smith (2005) memasukkan jenis kelamin, tetapi mereka tidak menemukan hubungan antara gender dan gaya pembuatan keputusan. Temuan-temuan ini mirip dengan temuan Baiocco et al. (2009) yang menguji sifat psikometrik dan validitas konstruk GDMS dengan sampel sebanyak 700 siswa/remaja Italia (usia 15-19 tahun) di sekolah menengah. Mereka menemukan bahwa, di kalangan remaja, remaja yang lebih tua cenderung menunjukkan gaya pembuatan keputusan yang lebih rasional dan kurang intuitif, gaya menghindar dan spontan daripada remaja yang lebih muda. Para peneliti juga melaporkan hubungan positif antara prestasi sekolah yang lebih tinggi dan gaya pembuatan keputusan rasional, tetapi hubungan negatif antara jumlah absen dari sekolah dan gaya spontan dan menghindar.

Menggunakan sampel 23 Jenderal Angkatan Darat Swedia untuk membuat keputusan dalam dua situasi militer yang berbeda. Dia menemukan bahwa lima gaya pembuatan keputusan tidak saling eksklusif, dan individu tidak bergantung pada satu gaya pembuatan keputusan (Thunholm, 2008). Secara khusus, pola keseluruhan korelasi positif dan negatif di antara gaya sesuai dengan penelitian sebelumnya (Loo, 2000; Scott & Bruce, 1995; Peter Thunholm, 2004).

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Gambetti et al. (2008) memeriksa sifat psikometrik dari versi Italia dari GDMS pada sampel 422 siswa dari Universitas Bologna; 230 siswa juga menyelesaikan versi Italia dari SOLAT (Gaya Belajar dan Berpikir) pada kesempatan yang sama. Hasil menunjukkan bahwa kepembacalan skala GDMS memiliki konsistensi internal yang baik, pola keterkaitan dikonfirmasi temuan sebelumnya, dan gaya pembuatan keputusan dan gaya berpikir dinilai oleh skala SOLAT memberikan validitas bersamaan ke GDMS.

3.2 Kepuasan Kerja

Terdapat tiga subpokok bahasan pada bagian kepuasan kerja. Penyajian tersebut meliputi teori kepuasan kerja, konsep kepuasan kerja, dan kepuasan kerja guru. Ketiga subpokok bahasan tersebut disajikan di bawah ini secara berurutan.

3.2.1 Teori kepuasan kerja

Kepuasan kerja telah menjadi variabel yang paling sering diteliti dalam perilaku organisasi (Spector, 1997). Kepuasan kerja bervariasi dan peneliti, misalnya Peretomode (1991) dan Whawo (1993), telah menyarankan bahwa semakin tinggi gengsi pekerjaan, semakin besar kepuasan kerja. Banyak pekerja, bagaimanapun, puas bahkan dalam pekerjaan yang paling tidak bergengsi. Artinya, mereka hanya menyukai apa yang mereka lakukan. Bagaimanapun, kepuasan kerja adalah sebagai perasaan individu atau keadaan pikiran seseorang.

Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, misalnya, kualitas hubungan seseorang dengan atasan mereka, kualitas lingkungan fisik tempat mereka bekerja, tingkat pemenuhan dalam pekerjaan mereka, dll. Namun, tidak ada yang kuat penerimaan di antara peneliti, konsultan, dll., bahwa kepuasan kerja yang meningkat menghasilkan peningkatan kinerja pekerjaan. Bahkan, kepuasan kerja yang meningkat terkadang dapat menurunkan kinerja pekerjaan (Thompson, McNamara, & Hoyle, 1997).

Pekerjaan berbeda dalam hal sejauh mana mereka melibatkan lima dimensi inti: variasi keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik tugas. Jika pekerjaan dirancang dengan cara yang meningkatkan kehadiran karakteristik inti ini, tiga kondisi psikologis kritis dapat terjadi pada karyawan: (1) mengalami kebermaknaan kerja, (2) tanggung jawab yang berpengalaman untuk hasil kerja, dan (3) pengetahuan tentang hasil kegiatan kerja. Ketika kondisi psikologis kritis ini dialami, motivasi kerja dan kepuasan kerja akan tinggi (Hackman & Oldham, 1975).

3.2.2 Konsep kepuasan kerja

Dalam dekade sejak Staw, Bell, dan Clausen (1986) menemukan hubungan antara kepribadian masa kanak-kanak dan kepuasan kerja di kemudian hari, ada minat yang cukup besar dalam hubungan antara disposisi individu dan kepuasan kerja. Meskipun literatur ini memiliki kritik, kumpulan banyak hasil penelitian menunjukkan bahwa perbedaan dalam kepuasan kerja antar individu dapat ditelusuri ke ukuran temperamen afektif (Motowidlo, 1996). Bahkan ada bukti bahwa tingkat kepuasan kerja kembar identik yang dibesarkan terpisah adalah serupa, yang menunjukkan kemungkinan dasar genetik untuk kepuasan kerja (Arvey, Bouchard, Segal, & Abraham, 1989). Para peneliti telah mengeksplorasi proses psikologis yang mungkin mendasari sumber kepuasan kerja disposisional. Sebagai contoh, Weiss and Cropanzano (1996) menyatakan bahwa temperamen afektif dapat mempengaruhi pengalaman kejadian-kejadian penting secara emosional di tempat kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi kepuasan kerja. Demikian pula, Brief (1998) dan Motowidlo (1996) menawarkan model teoretis dalam upaya untuk menerangkan hubungan antara disposisi dan kepuasan kerja.

Melanjutkan pengembangan teori ini, Durham, Knight, dan Locke (1997) menawarkan teori yang menghubungkan "evaluasi inti" dari diri terhadap kepuasan kerja. Evaluasi diri inti sebagai penilaian mendasar yang dibuat individu tentang diri mereka sendiri dan harga diri mereka. Konsep evaluasi diri inti mereka adalah empat ciri disposisional: harga diri, kemampuan umum, lokus kontrol, dan neurotisisme rendah. Menurut Hakim (2000), sifat-sifat khusus ini menunjukkan satu faktor, urutan yang lebih tinggi yang mereka argumentasikan menjadi dasar bagi evaluasi lain yang lebih spesifik. Berdasarkan tes teori ini pada tiga sampel yang berbeda, Durham et al. (1997) menunjukkan bahwa individu dengan evaluasi diri yang positif lebih mungkin untuk menilai kepuasan kerja mereka pada tingkat yang lebih tinggi daripada individu dengan evaluasi diri yang kurang positif. Selanjutnya, Hakim dkk. (1998) menemukan bahwa

hubungan antara evaluasi diri inti dan kepuasan kerja dimediasi oleh persepsi karakteristik pekerjaan intrinsik. Menggambar dari Oldham dan Hackman (1981), mempertimbangkan karakteristik pekerjaan intrinsik untuk memasukkan lima dimensi pekerjaan inti (identitas, variasi, umpan balik, otonomi, dan signifikansi). Individu dengan evaluasi diri yang positif menilai pekerjaan mereka lebih tinggi pada dimensi inti ini, dan dengan demikian lebih puas dengan pekerjaan mereka (Durham et al., 1997).

Meskipun studi adalah langkah pertama menuju menjelaskan peran karakteristik pekerjaan intrinsik dalam hubungan antara kepribadian dan kepuasan kerja, temuan mereka terbatas karena mereka hanya menggunakan ukuran persepsi karakteristik kerja (Durham et al., 1997). Literatur karakteristik pekerjaan telah dengan jelas menunjukkan bahwa ukuran persepsi karakteristik pekerjaan intrinsik tidak secara sempurna mencerminkan kompleksitas pekerjaan (Spector, 1997; Spector & Jex, 1991). Selain itu, meskipun ukuran persepsi karakteristik pekerjaan berkorelasi lebih tinggi dengan kepuasan kerja daripada ukuran objektif, pengukuran persepsi telah dikritik karena kontaminasi potensial dengan metode umum varians (Glick, Jenkins Jr, & Gupta, 1986).

Hubungan antara evaluasi diri inti dan karakteristik pekerjaan adalah murni hasil dari proses perseptual (Durham et al., 1997). Artinya, individu dengan evaluasi diri yang positif dapat melihat pekerjaan mereka sebagai lebih menantang hanya karena mereka cenderung untuk melihat semua aspek pekerjaan mereka secara positif. Sangat penting untuk memahami peran evaluasi diri inti dalam kepuasan kerja untuk mulai memilah perbedaan dalam persepsi dari perbedaan dalam pekerjaan yang sebenarnya.

3.2.3 Kepuasan kerja guru

Misi pendidikan tampaknya bergantung pada cara guru merasa tentang pekerjaan mereka dan seberapa puas mereka dengannya. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika para peneliti

menyarankan bahwa sekolah harus lebih memperhatikan peningkatan kepuasan kerja guru (Heller, Clay, & Perkins, 1993).

Sebagian besar penelitian tentang kepuasan kerja guru berakar pada karya perintis Herzberg dan Mausner (1959) yang mengidentifikasi faktor-faktor yang memuaskan dan tidak memuaskan. Dua-faktor teori Herzberg menghubungkan faktor-faktor yang memuaskan, atau *motivation factors*, dengan kebutuhan urutan yang lebih tinggi dan faktor-faktor yang tidak memuaskan, dan faktor kesehatan atau *hygiene factors*, dengan kebutuhan yang lebih rendah (Steve Dinham & Scott, 1998). Kebutuhan yang lebih tinggi, kepuasan, berlaku untuk aspek-aspek intrinsik kerja, seperti pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kesempatan untuk pengembangan. Kebutuhan pesanan yang lebih rendah, faktor yang tidak memuaskan, sesuai dengan masalah pekerjaan ekstrinsik, seperti kondisi kerja, pengawasan, kebijakan kerja, gaji, dan hubungan interpersonal.

Literatur yang luas mendukung klaim bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan pembuatan keputusan partisipatif dan kepemimpinan transformasional (Maeroff, 1988; Rossmiller, 1992). Secara keseluruhan, para guru melaporkan kepuasan yang lebih besar dalam pekerjaan mereka ketika mereka memandang kepala sekolah mereka sebagai seseorang yang berbagi informasi dengan orang lain, mendelegasikan wewenang, dan terus membuka saluran komunikasi dengan para guru. Tingkat keterlibatan guru yang rendah dalam pembuatan keputusan berkorelasi dengan tingkat kepuasan yang rendah dari pekerjaan (Rice & Schneider, 1994).

Kepuasan guru berkaitan dengan otonomi tinggi di tempat kerja dan dengan aspek yang terkait dengan profesi mengajar (Hall, Pearson, & Carroll, 1992; Poulin & Walter, 1992). Para guru yang memilih pekerjaan ini karena alasan nilai-nilai profesional meningkatkan tingkat kepuasan mereka dengan komitmen yang lebih besar daripada rekan-rekan mereka yang mengajar karena alasan ekonomi (Goodlad, 1984). Penelitian Hall et al. (1992) mengungkapkan bahwa guru yang berencana meninggalkan profesinya menyatakan kepuasan kerja yang kurang dan lebih

banyak sikap negatif terhadap pengajaran sebagai karier dan menuju administrasi sekolah (Hall et al., 1992; Poulin & Walter, 1992).

Kepuasan kerja guru juga berkorelasi dengan retensi guru melalui aspek seperti kepuasan dengan kepemimpinan utama (Marlow, Betancourt-Smith, & Inman, 1994) dan kepuasan secara umum (Zigarelli, 1996). Kepuasan kerja adalah penentu dari komitmen pengajaran dan bahwa harus hadir sebelum individu mengembangkan komitmen organisasi (Reyes & Shin, 1995). Hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen tidak selalu menjadi karakteristik guru saja. Penelitian yang lebih umum tentang kepuasan dan komitmen kerja pekerja telah menunjukkan bahwa kondisi di tempat kerja seperti konflik peran, otonomi, dukungan dari rekan, dan kecukupan sumber daya terkait dengan kepuasan kerja (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Spector, 1997).

Guru memperoleh kepuasan kerja mereka dari hubungan mereka dengan siswa saat ini dan sebelumnya yang tetap berhubungan dengan mereka dan dari hubungan dengan orang tua dan rekan kerja (Steve Dinham & Scott, 1998). Hubungan interpersonal merupakan salah satu sumber utama kepuasan kerja guru, sedangkan sumber ketidakpuasan kerja guru terkait dengan faktor struktural dan administratif (Stephen Dinham, 1995). Indikasi lain untuk pentingnya hubungan guru-murid ditemukan dalam penelitian yang mengungkapkan bahwa sebagian besar guru yang efektif sangat menekankan pada hubungan siswa-guru. Ketika Shann (1998) menyimpulkan, apa yang disukai guru sekolah menengah pertama dan terutama tentang pekerjaan mereka adalah siswa mereka. Guru merasa bahwa hubungan guru-murid adalah yang paling penting dan melaporkan bahwa mereka lebih puas dengan aspek pekerjaan mereka daripada yang lain (Gay, 1995, 2002).

Menjangkau para siswa dan menyaksikan mereka belajar dari pengalaman mereka, di samping menggunakan keterampilan yang mereka peroleh, merupakan sumber utama untuk kepuasan kerja di

antara para guru di daerah yang lebih besar dari Chicago (Plihal, 1982). Guru menggunakan deskripsi kepuasan kerja yang berhubungan dengan bagaimana perasaan mereka tentang datang ke sekolah setiap hari dan perasaan mereka sukses, atau kurang dari itu, yang mereka bawa berkaitan dengan kinerja mereka dengan siswa. keterampilan yang mereka peroleh, adalah sumber utama untuk kepuasan kerja di antara para guru di daerah yang lebih besar dari Chicago (Plihal, 1982). Guru menggunakan deskripsi kepuasan kerja yang berhubungan dengan bagaimana perasaan mereka ketika datang ke sekolah setiap hari dan perasaan mereka sukses, atau kurang dari itu, berkaitan dengan kinerja mereka dengan siswa (Taylor & Tashakkori, 1995).

Kepuasan kerja adalah reaksi afektif atau sikap terhadap suatu pekerjaan (Spector, 1985). Lebih tepatnya, kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang mencakup semua perasaan yang ditentukan oleh sejauh mana individu-individu merancang kebutuhan mereka terkait pekerjaan yang harus dipenuhi (Evans, 2001). Ketika kebutuhan individu terpenuhi, mereka akan puas, dan sebaliknya (mereka akan merasa tidak puas ketika kebutuhan mereka tidak terpenuhi). Dalam konteks sekolah, ketika menikmati pekerjaan sebagai guru, para guru tidak ingin meninggalkan sekolah, mereka berbakti atau berkomitmen untuk pekerjaan mereka, dan mereka tidak ingin meninggalkan profesi mereka - mereka terdorong untuk melakukan pekerjaan mereka dengan sangat baik untuk mencapai tujuan sekolah (Boreham et al., 2006; Menon & Thingujam, 2012; Ngimbudzi, 2009; Seco, 2002; Skaalvik & Skaalvik, 2014). Guru dengan kepuasan tinggi sering mengungguli mereka yang tidak memiliki kepuasan kerja yang tinggi (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Klassen & Chiu, 2010; Sargent & Hannum, 2005).

Sehubungan dengan kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan, studi sebelumnya di kedua sekolah dan konteks sekolah lebih fokus pada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Sejumlah penelitian telah menemukan bahwa

kepemimpinan transformasional terkait dengan kepuasan kerja. Pemimpin transformasional cenderung memberikan lebih banyak kepuasan kerja kepada bawahan karena mereka memperhatikan kebutuhan individu; sebaliknya, pemimpin transaksional hanya fokus pada imbalan pertukaran dengan bawahan dan pemimpin *laissez-faire* menghindari membuat keputusan, tidak memberikan umpan balik, melepaskan tanggung jawab, melakukan sedikit usaha untuk membantu bawahan memenuhi kebutuhan mereka dan tidak menggunakan wewenang. *Laissez-faire* adalah bentuk kepemimpinan yang paling pasif dan tidak efektif (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003; Northouse, 2007).

Demikian pula dalam lingkungan non-sekolah, gaya kepemimpinan, khususnya gaya kepemimpinan transformasional, ditemukan memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian oleh Walumbwa, Orwa, Wang, & Lawler di perusahaan keuangan Kenya dan AS menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan kuat pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi di kedua budaya (Walumbwa, Orwa, Wang, & Lawler, 2005). Elpers & Westhuis melakukan survei nasional pekerja sosial di Amerika Serikat dan temuan utama mereka adalah bahwa kepemimpinan organisasi mempengaruhi kepuasan kerja (Elpers & Westhuis, 2008). Studi penelitian lain juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan dan positif terkait dengan kepuasan kerja (Erkutlu, 2008).

Contoh lain dalam lingkungan sekolah, penelitian telah mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah menunjukkan hubungan yang kuat, positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja staf (Griffith, 2004; Nguni, Slegers, & Denessen, 2006). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja guru, dan kepala sekolah yang telah bekerja untuk jangka panjang dalam posisi mereka menganggap diri mereka lebih transformasional daripada kepala sekolah jangka pendek (Ejimofor, 2007).

Sehubungan dengan kepuasan kerja dan gaya pembuatan keputusan, sejumlah temuan menunjukkan bahwa gaya pembuatan keputusan kepala sekolah berkorelasi dengan kepuasan kerja (Anderson & Brown, 2010; Hansson & Andersen, 2007).

Dengan demikian, literatur tentang hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, khususnya gaya kepemimpinan transformasional, gaya pembuatan keputusan dan kepuasan kerja guru terbatas di negara-negara berkembang (Michaelowa & Wittmann, 2007), dan masih sedikit dalam konteks Asia (Raihani, 2008; Wong & Wong, 2005) dan bahkan lebih sedikit lagi dalam konteks sekolah Indonesia. Oleh karena itu, penelitian semacam ini perlu terus dilakukan dalam konteks sekolah di Indonesia agar menutupi kesenjangan.

Meskipun masih kurang penelitian semacam ini, dalam konteks sekolah di Indonesia, khususnya di Lampung, telah dilakukan penelitian terkait tema tersebut dan diterbitkan pada jurnal internasional (misalnya, Hariri et al., 2012; 2016). Survei Kepuasan Kerja/*The Job Satisfaction Survey (JSS)* (Spector, 1985). JSS sangat berguna untuk layanan organisasi nirlaba dan publik dan organisasi lain termasuk sekolah. JSS adalah instrumen survei 36-item yang dirancang untuk mengukur sembilan sub-skala kepuasan kerja karyawan: *measure nine sub-scales of employee job satisfaction: pay, promotion, supervision, fringe benefits, contingent rewards, operating conditions, co-workers, nature of work and communication* (gaji, promosi, pengawasan, tunjangan, imbalan, kondisi operasi, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi). JSS diukur pada skala Likert enam-poin dan dirancang untuk mengukur kepuasan kerja secara keseluruhan. JSS memiliki validitas dan reliabilitas yang mapan. Secara khusus, Spector (1994) melaporkan bahwa reliabilitas konsistensi internal (koefisien Alpha) berdasarkan sampel 2870 berkisar 0,62-0,82 untuk aspek individu, 0,91 untuk total semua aspek (komposit).

Kepuasan kerja guru adalah esensial (Boreham et al., 2006; Ngimbudzi, 2009). Ketika guru memenuhi kepuasan kerja, mereka tidak ingin meninggalkan sekolah mereka, mereka berkomitmen untuk mengajar sebagai pekerjaan dan profesi mereka, mereka termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka dengan sangat baik untuk mencapai tujuan sekolah. Guru yang puas cenderung lebih antusias dan menghabiskan lebih banyak waktu dan energi untuk mendidik siswa (Cerit, 2009; Nguni et al., 2006). Dengan demikian, guru yang puas dan produktif adalah faktor kunci dalam keberhasilan pendidikan (Firman & Tola, 2008). Demikian urgensinya kepuasan kerja guru dan kontribusinya terhadap komitmen mengajar guru dalam meningkatkan prestasi siswa.

3.3 Gaya Pembuatan keputusan

Penelitian tentang sumber disposisional kepuasan kerja telah memiliki sejarah pasang dan surut dalam penelitian kepuasan kerja. Dasar personologi kepuasan kerja dianggap dalam perawatan awal kepuasan kerja. Hoppock (1935), misalnya, mencatat korelasi kuat antara penyesuaian emosi pekerja dan tingkat kepuasan kerja mereka. Demikian pula, Fisher dan Hanna menyimpulkan bahwa sebagian besar ketidakpuasan dihasilkan dari ketidakmampuan menyesuaikan diri secara emosional (Fisher & Hanna, 1931). Dengan beberapa pengecualian penting (Hulin & Smith, 1964; Smith, 1955; Weitz, 1952), pertimbangan awal dari sumber disposisional dari kepuasan kerja kurang diperhatikan sampai tahun 1980-an, ketika serangkaian studi provokatif (Arvey et al., 1989; Staw et al., 1986) menyebabkan minat baru dalam studi korelasi terkait kepuasaan kerja.

Dalam beberapa tahun terakhir, literatur yang berkembang telah terakumulasi, memberikan dukungan umum pada argumen bahwa kepuasan kerja, sebagian, berbasis disposisional (Shane, Herold, & House, 1996). Meskipun penerimaan luas terkait studi tersebut, sejumlah sifat telah diselidiki, dan ada sedikit integrasi dalam literatur. Seperti Spector (1997) mencatat bahwa meskipun

banyak sifat telah terbukti berkorelasi secara signifikan dengan kepuasan kerja, sebagian besar penelitian dengan kepribadian telah melakukan sedikit lebih dari menunjukkan hubungan tanpa menawarkan banyak penjelasan teoretis.

Salah satu faktor yang telah menghambat penjelasan teoretis dari sumber disposisional dari kepuasan kerja adalah kurangnya kerangka kerja yang menggambarkan struktur dan sifat kepribadian. Ribuan sifat telah ditemukan dalam sejarah penelitian kepribadian, dan sejumlah sifat telah dipelajari dalam kaitannya dengan kepuasan kerja. Ada kebingungan mengenai variabel orang mana yang harus dilakukan pengujian. Sejumlah variabel orang telah dibahas, salah satu faktor yang telah menghambat penjelasan teoritik dari sumber disposisional dari kepuasan kerja adalah kurangnya kerangka kerja yang menggambarkan struktur dan sifat kepribadian. Ribuan sifat telah ditemukan dalam sejarah penelitian kepribadian, dan sejumlah sifat telah dipelajari dalam kaitannya dengan kepuasan kerja. Sifat-sifat tertentu telah dipilih untuk dimasukkan dalam studi sikap karyawan. Kemajuan dalam penelitian kepribadian, bagaimanapun, menyediakan potensi untuk asimilasi dan integrasi (Arvey et al., 1989).

Salah satu tipologi yang telah ada dalam literatur penelitian ini adalah afektivitas positif, afektivitas negatif, dan taksonomi temperamen afektif (Watson, 2000). Disposisi afektif terdiri dari dua aspek: afektivitas positif dan afektivitas negatif. Individu-individu dengan afektivitas positif tinggi cenderung mengalami emosi positif (misalnya, kegembiraan, kegembiraan, antusiasme), sedangkan individu dengan afektivitas negatif tinggi cenderung mengalami emosi negatif (misalnya, rasa bersalah, marah, takut (Watson, Clark, & Tellegen, 1988) Dalam meta-analisis dari hubungan keefektifan terhadap kepuasan kerja, Connolly dan Viswesvaran (2000) melaporkan bahwa efektivitas korelasi kepuasan kerja tertinggi untuk efektivitas positif dan terendah untuk efektivitas negatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh pengaruh positif daripada pengaruh negatif.

Tipologi afektivitas positif - afektivitas negatif, telah terbukti sangat berguna dalam menyelidiki sumber disposisional dari kepuasan kerja, meskipun terdapat beberapa keterbatasan. *Pertama*, mengingat korelasi yang lebih tinggi dari afektivitas positif dengan kepuasan kerja, adalah mengherankan bahwa lebih banyak penelitian telah difokuskan pada afektivitas negatif, dalam banyak kasus dengan pengecualian PA (misalnya, Levin & Stokes, 1989; Necowitz & Roznowski, 1994).

Kedua, masalah kemerdekaan PA dan NA terus diperdebatkan dalam literatur (Russell & Barrett, 1999; Watson et al., 1988). Beberapa berpendapat bahwa tidak pantas untuk memperlakukan afektivitas positif dan afektivitas negatif sebagai konsep terpisah: bahwa ciri-ciri mewakili ujung berlawanan dari konstruk bipolar tunggal atau bahwa sirkumfleksi diperlukan untuk menentukan hubungan antara konsep (Russell & Barrett, 1999). Yang lain menyarankan bahwa memperlakukan afektivitas positif dan afektivitas negatif dapat menilai, setidaknya sebagian, tingkat kebahagiaan saat ini, mempengaruhi pengalaman, atau kepuasan hidup (Judge & Locke, 1993). *Ketiga*, taksonomi memperlakukan dan afektivitas negatif hanya mencakup dua sifat. Sifat-sifat lain mungkin ada yang secara teoretis dan empiris relevan dengan kepuasan kerja.

Konsensus telah muncul bahwa model kepribadian lima faktor, yang sering disebut dengan Lima Besar (Goldberg, 1990), dapat digunakan untuk menggambarkan aspek kepribadian yang paling menonjol. Struktur lima-faktor telah umum di seluruh ukuran, budaya, dan sumber peringkat (McCrae & John, 1992). Meskipun model lima-faktor telah diteliti di banyak bidang psikologi industri-organisasi, terutama berkaitan dengan kinerja pekerjaan (Barrick & Mount, 1991), hubungan model lima faktor dengan kepuasan kerja jauh lebih sedikit dipelajari.

Sejumlah penelitian telah menyelidiki hubungan antara aspek yang terisolasi dari model lima faktor (terutama *neuroticism*) dan kepuasan kerja. Namun, ada kelangkaan virtual penelitian yang menghubungkan taksonomi lengkap dengan kepuasan kerja. Lebih jauh lagi, tidak seperti kinerja pekerjaan, di mana lebih dari setengah lusin metaanalisis telah dilakukan dengan menggunakan kerangka *Big Five* (*neuroticism, extraversion, agreeableness, conscientiousness, dan openness to experiences*).

- a. *Neurotisme*. Karena sifat dasarnya adalah negatif, individu neurotik mengalami lebih banyak peristiwa kehidupan negatif daripada individu lain (Magnus, Diener, Fujita, & Pavot, 1993) karena mereka memilih diri mereka sendiri dalam situasi yang mendorong pengaruh negatif (Emmons, Diener, & Larsen, 1985). Sejauh situasi tersebut terjadi pada atau sehubungan dengan pekerjaan, mereka akan mengarah pada tingkat kepuasan kerja yang berkurang. *Neurotisme* telah digambarkan sebagai sumber utama afektivitas negatif, dan hubungan antara afektivitas negatif dan kepuasan kerja didokumentasikan dalam metaanalisis (Connolly & Viswesvaran, 2000).
- b. *Ekstraversi*. Sementara *neuroticism* terkait dengan pengalaman peristiwa kehidupan negatif, *extraverts* cenderung mengalami emosi positif (Costa Jr & McCrae, 1992), dan emosionalitas positif kemungkinan menggeneralisasi kepuasan kerja, seperti yang ditunjukkan oleh Connolly dan Viswesvaran metaanalisis dari afektivitas positif (Connolly & Viswesvaran, 2000). Hubungan kepuasan kerja. Bukti juga menunjukkan bahwa orang *extraver* memiliki lebih banyak teman dan menghabiskan lebih banyak waktu dalam situasi sosial daripada *introver* dan, karena fasilitas sosial mereka, cenderung menemukan interaksi interpersonal (seperti yang terjadi di tempat kerja) lebih bermanfaat (Watson et al., 1988).

- c. *Keterbukaan terhadap pengalaman.* Keterbukaan terhadap pengalaman terkait dengan kreativitas ilmiah dan artistik (Feist, 1998), pemikiran yang berbeda, religiusitas yang rendah, dan liberalisme politik, lihat untuk tinjauan, (McCrae, 1996). Tak satu pun dari kondisi psikologis ini tampaknya terkait erat dengan kepuasan kerja. Selanjutnya, DeNeve & Cooper mencatat bahwa *Openness to Experience* adalah pedang bermata dua yang mempengaruhi individu untuk merasakan baik yang baik dan yang buruk lebih dalam,, memberikan pengaruh terarah pada reaksi afektif seperti kesejahteraan subjektif atau kepuasan kerja tidak jelas (DeNeve & Cooper, 1998).
- d. *Kepersetujuan.* Kepersetujuan harus dikaitkan dengan kebahagiaan karena individu yang setuju memiliki motivasi yang lebih besar untuk mencapai keintiman antar pribadi, yang seharusnya mengarah pada tingkat kesejahteraan yang lebih besar. Memang, mereka menemukan bahwa kepersetujuan berhubungan positif dengan kepuasan hidup, meskipun pada tingkat yang relatif rendah (rata-rata $r = 0.16$). Dengan asumsi motivasi komunal yang sama ini ada pada pekerjaan, maka proses yang sama harus beroperasi dengan menghormati kepuasan kerja (Costa & McCrae, 1992). Organ dan Lingl tampaknya setuju, berkomentar bahwa Kepersetujuan melibatkan bergaul dengan orang lain dalam hubungan yang menyenangkan dan memuaskan (Organ & Lingl, 1995).
- e. *Hatinurani.* Hati nurani harus terkait dengan kepuasan kerja karena mewakili kecenderungan perekrutannya umum dan dengan demikian mengarah ke kemungkinan yang lebih besar untuk mendapatkan imbalan kerja yang memuaskan, baik formal (misalnya, membayar, promosi) dan informal (misalnya, pengakuan, rasa hormat, perasaan pencapaian pribadi) (Organ & Lingl, 1995). Secara tidak langsung, literatur kesejahteraan subjektif juga menunjukkan hubungan positif antara hati nurani dan kepuasan kerja (DeNeve & Cooper, 1998).

Sejauh ini masih sulit untuk memperoleh metaanalisis sebelumnya dari hubungan antara kelima komponen tersebut dengan kepuasan kerja. Hal ini sangat disayangkan karena model lima faktor dapat memberikan integrasi yang diperlukan untuk literatur ini. Akan tetapi ini adalah peluang bagi peneliti untuk melakukan penelitian kelima komponen/faktor keperibadian dalam hubungannya dengan variabel lain termasuk kepuasan guru.

Demikian juga, dalam penulisan buku ini, penulis tidak fokus kepada kelima faktor tersebut tetapi penulis memaparkan *General Decision-Making Scale (GDMS)* karya Scott dan Bruce (1995) terdiri atas lima gaya pembuatan keputusan dalam hubungannya dengan kepuasan kerja dan komitmen mengajar guru yang berkontribusi pada luaran pembelajaran, yaitu prestasi siswa. Kelima gaya pembuatan keputusan tersebut adalah: *rational, dependent, intuitive, spontaneous and avoidant* (rasional, dependen, intuitif, spontan dan menghindar).

Instrumen GDMS Scott dan Bruce (1995) digunakan untuk menggambarkan gaya pengambilan keputusan. Instrumen ini terdiri dari lima gaya pengambilan keputusan: rasional, dependen, intuitif, spontan dan menghindar, dengan lima item diidentifikasi untuk setiap gaya dan diukur pada skala Likert lima-poin. Pengalaman telah menunjukkan temuan yang konsisten dan telah melaporkan validitas dan reliabilitas instrumen GDMS. Konsistensi ditemukan pada lima gaya yang berbeda saling eksklusif dan pola keterkaitan mereka sesuai dengan aslinya (Scott dan Bruce 1995). Peneliti lain juga telah melaporkan validitas yang dapat diterima dan keandalan instrumen GDMS, lihat misalnya, Loo (2000) dan Thunholm (2009).

3.4 Komitmen Mengajar Guru

Komitmen mengajar guru, sebagaimana Hariri dan Sumintono (in press) tegaskan, sangat penting bagi peningkatan prestasi siswa dan menunjang kualitas sekolah. Komitmen guru untuk mengajar adalah salah satu jenis dari empat jenis komitmen guru, tiga komitmen guru lainnya sebagaimana diuraikan oleh Thien dan

Razak (2014) adalah komitmen terhadap organisasi sekolah, komitmen terhadap siswa atau pembelajaran siswa, dan komitmen terhadap profesi.

Komitmen mengajar guru adalah pada dasarnya bagaimana keinginan guru untuk terlibat dalam pekerjaan mengajar (Thien & Razak, 2014). Penting untuk dicatat bahwa pada dasarnya komitmen mengajar guru dan komitmen guru terhadap profesi tampaknya sangat terkait karena guru adalah profesi dan pekerjaan utama guru adalah mengajar. Juga, komitmen mengajar guru tidak dapat dipisahkan dari komitmen untuk organisasi sekolah dan siswa.

Ada sejumlah alasan bahwa, seperti komitmen guru secara umum, komitmen mengajar guru sangat penting untuk organisasi sekolah, profesi guru, dan pembelajaran siswa, tanpa terkecuali untuk meningkatkan prestasi siswa. Komitmen penting dalam organisasi sekolah (Nir, 2002), dimana prestasi siswa erat hubungannya dengan komitmen mengajar guru (Park, 2005). Demikian juga, pentingnya komitmen mengajar guru karena guru terutama bekerja di sekolah. Secara umum, para ahli sepakat bahwa komitmen mengajar guru adalah variabel yang sangat penting untuk keberhasilan sekolah (Heinz, 2015) dan secara umum untuk keberhasilan pendidikan (Yildiz & Celik, 2017).

Selain itu, komitmen guru sangat penting bagi sekolah untuk menghasilkan siswa berkualitas tinggi karena memengaruhi proses belajar siswa dan oleh karena itu dianggap perlu untuk memungkinkan pengajaran agar berhasil (Mart, 2013). Sebaliknya, misalnya, ketika komitmen guru untuk mengajar rendah, kinerja akademik siswa akan buruk, dan komitmen guru yang rendah juga akan menyebabkan tingkat putus sekolah yang tinggi (Mkumbo, 2012). Dengan demikian, memiliki guru yang berkomitmen kuat dianggap sebagai aset berharga di sekolah (Thien, Razak, & Ramayah, 2014).

Terkait komitmen mengajar guru, setiap guru berperan besar di kelas, banyak mempengaruhi pembelajaran siswa di mana proses kualitas yang baik terjadi berdasarkan inisiatifnya. Pekerjaan alami para guru yang bertindak secara independen menekankan bahwa komitmen mereka adalah bagian yang sangat penting untuk mendapatkan pembelajaran siswa yang berkualitas (Hariri & Sumintono, in press).

Altun (2017) menekankan komitmen mengajar guru yang baik sebagai ikatan emosional terhadap profesi mereka, faktor yang berkontribusi untuk meningkatkan pembelajaran siswa dan dapat membuat perbedaan untuk prestasi siswa, juga untuk promosi sekolah. Kemudian, (Nir, 2002) menambahkan bahwa guru cenderung menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap prestasi siswa, terutama ketika prestasi siswa mengarah pada potensi peningkatan prestise profesional dan penghargaan simbolis yang mereka terima dari anak-anak dan orang tua. kepala sekolah dan pejabat dinas. Komitmen terhadap konteks organisasi di sekolah dapat menunjukkan rasa loyal kepada sekolah. Tidak diragukan lagi, ketika merasakan bahwa mereka mendapatkan manfaat yang lebih besar, komitmen guru untuk sekolah mereka akan meningkat.

Komitmen mengajar guru juga dianggap sebagai aspek yang sangat penting dari kinerja dan kualitas guru (Ingersoll, Alsalam, Bobbitt, & Quinn, 1997) dan juga sebagai aspek mendasar dari efektivitas sekolah (Nir, 2002). Salah satu tantangan utama bagi sekolah adalah tidak hanya membutuhkan komitmen yang kuat dari para guru tetapi juga bagaimana sekolah atau pembuat kebijakan membantu guru-guru ini berkualitas tinggi dan terus terlibat dalam pembelajaran yang efektif (OECD, 2005). Oleh karena itu, satu agenda yang sangat penting bagi kepala sekolah mana pun adalah mempertahankan guru yang berkualitas tinggi karena bukti menunjukkan bahwa guru seperti itu, di antara sumber daya sekolah, adalah faktor paling vital dari prestasi siswa (Rand Education, 2018). Apa yang guru lakukan dalam hal persiapan mengajar termasuk pemilihan metode pengajaran yang tepat dan

materi pelajaran serta bekerja dengan beragam siswa sangat terkait dengan prestasi siswa (Darling-Hammond, 2003).

Komitmen mengajar guru telah menunjukkan bukti tentang pentingnya organisasi sekolah, profesi guru, dan pembelajaran siswa, khususnya peningkatan prestasi siswa. Untuk lebih memahami komitmen guru dalam mengajar.

BAB IV

PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan pembahasan sejalan dengan permasalahan dan empat tujuan penulisan buku referensi ini sebagaimana tercantum pada poin 1.3. Berikut adalah penyajian pembahasan berdasarkan tujuan penulisan secara berurut.

4.1 Pembuatan Keputusan Kepala Sekolah

Sub-bab ini membahas tujuan pertama penulisan buku ini: Mengidentifikasi gaya yang dominan dari kelima gaya pembuatan keputusan kepala sekolah berdasarkan persepsi guru.

Sub-bab ini mengenai pembuatan keputusan berdasarkan persepsi guru, dengan bahasan sebagai berikut: gaya pembuatan keputusan kepala sekolah menurut persepsi guru, faktor-faktor yang menyebabkannya, diakhiri dengan rekasi psikologis atas keputusan. Berikut penulis uraikan secara berurutan di bawah ini.

4.1.1 Gaya pembuatan keputusan kepala sekolah menurut persepsi guru

Sebagaimana telah diuraikan pada bab 3 bahwa pemimpin dan/atau manajer dinilai dari keputusan-keputusannya yang mengarah pada keberhasilan, keputusan yang menciptakan potensi kegagalan, dan terutama keputusan yang memiliki konsekuensi etika dan moral yang luas (Eberlin & Tatum, 2008). Dengan demikian, seorang pemimpin harus memahami konsep pembuatan keputusan, jenis keputusan, proses pembuatan keputusan, dan gaya pembuatan keputusan agar berfungsi dengan efektif dalam membuat keputusan.

Proses pembuatan keputusan terdiri dari langkah-langkah mengambil tindakan yang menunjukkan bagaimana membuat keputusan (Nutt, 1999). Beberapa ahli seperti Robbins *et al.* (2009) dan Dubrin *et al.* (1989) mengusulkan model dan langkah-langkah khusus dari proses pembuatan keputusan. Model-model tersebut menggambarkan proses pembuatan keputusan rasional karena menyarankan untuk membuat keputusan melalui cara yang masuk akal. Namun, para pemimpin mungkin tidak bergantung pada gaya pembuatan keputusan rasional semata-mata; mereka juga dapat mempraktikkan gaya pembuatan keputusan lain seperti intuitif, tergantung, spontan, dan menghindar (Hariri *et al.*, 2012).

Penelitian di SMPN Provinsi Lampung dengan sampel sebanyak 475 menggunakan angket GDMS menunjukkan hasil analisis data sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Deskripsi gaya pembuatan keputusan kepala sekolah
(N =475)

Variabel	M	SD	Skewness	Kurtosis
Rasional	22.145	3.176	-1.267	1.233
Intuitif	13.648	5.437	0.024	-1.006
Tergantung	18.842	4.146	-0.479	-0.294
Menghindar	10.263	4.323	0.666	-0.266
Spontan	13.987	4.469	0.036	-0.521

Sumber: Hariri *et al.* (2012)

Tabel 4.1 menyajikan data nilai rata-rata (mean), standar deviasi, skewness dan kurtosis digunakan untuk menggambarkan karakteristik variabel. Rerata gaya pembuatan keputusan rasional adalah yang tertinggi (M = 22.15, SD = 3.18), diikuti oleh rerata gaya pembuatan keputusan dependen (M = 18.84, SD = 4.15), gaya pembuatan keputusan spontan (M = 13.99, SD = 4.47), gaya pembuatan keputusan yang intuitif (M = 13.65, SD = 5.44) dan gaya pembuatan keputusan yang menghindar (M = 10.26, SD = 4.32). Skor dalam peringkat berkisar dari rentang 5 hingga 25 (Peter Thunholm, 2008).

Melihat hasil perhitungan yang menempatkan gaya pembuatan keputusan rasional pada urutan pertama (yang dominan), mendukung penelitian dan teori yang telah dipaparkan pada bab tiga. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun gaya pembuatan keputusan rasional yang tertinggi, tetapi kepala sekolah menggunakan semua dari lima gaya pembuatan keputusan. Kepala sekolah di sekolah menengah pertama negeri di Provinsi Lampung menunjukkan gaya pembuatan keputusan rasional lebih sering daripada empat gaya pembuatan keputusan lainnya.

Temuan tersebut sebagian besar mengkonfirmasi studi sebelumnya. Namun, ini adalah salah satu dari sedikit studi yang dilakukan di negara berkembang dan bahkan lebih sedikit dengan konteks Indonesia. Pada awal proyek keseluruhan, salah satu pandangan adalah bahwa metodologi ini, yang sebagian besar berasal dari AS, mungkin tidak akan berlaku dalam sistem sekolah Indonesia, yang telah mengalami perubahan signifikan sejak tahun 2002 terhadap manajemen berbasis sekolah dengan devolusi wajib. Otoritas dan kekuasaan untuk pengambil keputusan tingkat sekolah (Bandur, 2012).

Berkenaan dengan itu, penulis mengajukan pandangan yang berbeda berdasarkan temuan. Mengingat bahwa kajian ini sebagian besar mengkonfirmasi studi sebelumnya, penulis berpandangan bahwa temuan tersebut dapat dijadikan sebagai landasan yang signifikan untuk membangun pola pekerjaan lebih lanjut di bidang ini untuk membantu mendukung perkembangan sistem pendidikan Indonesia di masa depan.

Selain itu, analisis dalam temuan ini menunjukkan bahwa gaya pembuatan keputusan yang rasional adalah gaya pembuatan keputusan yang sebagian besar diperagakan oleh para pelaku dan memberikan hubungan yang signifikan dibandingkan dengan dengan gaya pembuatan keputusan lainnya.

Namun, hubungan terkuat (dan positif) adalah antara gaya pembuatan keputusan intuitif dan menghindar, diikuti oleh hubungan gaya pembuatan keputusan spontan dengan gaya

pembuatan keputusan intuitif dan dengan gaya pembuatan keputusan menghindar. Hubungan signifikan (dan negatif) terlemah adalah antara gaya pembuatan keputusan yang rasional dan spontan. Temuan bahwa hubungan antara gaya pembuatan keputusan yang rasional dan gaya pembuatan keputusan yang menghindar adalah hal yang diharapkan, tetapi hubungan ini bukan yang terkuat adalah tidak terduga karena kedua gaya pembuatan keputusan ini sangat berbeda.

Temuan ini mendukung temuan yang sudah ada dalam literatur terdahulu. Secara khusus, dalam hal hubungan antara gaya pembuatan keputusan yang rasional dan gaya pembuatan keputusan yang menghindar, pembuat keputusan yang rasional cenderung untuk mendekati daripada menghindari masalah.

Terlebih, gaya pembuatan keputusan rasional terhimpun kepada keputusan terprogram relatif jelas dan cenderung bergantung pada solusi sebelumnya karena masalah yang dihadapi adalah yang terstruktur yang mudah, akrab dan mudah didefinisikan. Ada tiga jenis keputusan terprogram yang biasanya tersedia di organisasi untuk menghadapi masalah terstruktur: prosedur, aturan, dan kebijakan. Suatu prosedur mengacu pada serangkaian langkah sekuensial yang saling terkait yang dapat digunakan oleh pembuat keputusan untuk menanggapi masalah yang terstruktur. Aturan mengacu pada pernyataan eksplisit yang memberi tahu pembuat keputusan apa yang dapat dan tidak dapat dilakukannya. Berbeda dengan aturan, kebijakan mengacu pada pedoman yang menetapkan parameter umum untuk pembuat keputusan daripada menyatakan apa yang harus atau tidak boleh dilakukan. Tepatnya, ketika organisasi menghadapi masalah yang tidak terstruktur, pembuat keputusan membahas keputusan yang tidak diprogram dengan penilaian dan kreativitas (Robbins et al., 2009).

4.1.2 Faktor-faktor pendukung gaya pembuatan keputusan rasional

Berikut penulis sajikan faktor-faktor yang terhimpun ke dalam gaya pembuatan keputusan rasional menempati urutan teratas sebagaimana dirasakan/dipersepsikan oleh para guru yang terdokumentasikan dalam riset.

Keputusan disadari atau tidak disadari pastilah melibatkan etika yang merupakan faktor esensial dalam pembuatan keputusan yang tertanam dalam gayanya. Terdapat tiga batasan/definisi yang dapat disajikan atas keputusan etis.

Pertama, masalah moral hadir di mana tindakan seseorang, ketika dilakukan secara bebas, dapat membahayakan atau menguntungkan orang lain (Velasquez & Rostankowski, 1985). Dengan kata lain, tindakan atau keputusan harus memiliki konsekuensi untuk orang lain dan harus melibatkan pilihan, atau kemauan, pada bagian dari aktor atau pembuat keputusan. Definisi ini menjangkau luas termasuk terhimpunnya keputusan sering memiliki beberapa konsekuensi untuk orang lain dan kemauan hampir selalu ada, meskipun biaya pilihan tertentu mungkin tinggi. Singkatnya, banyak keputusan adalah keputusan moral hanya karena mereka memiliki komponen moral.

Kedua, agen moral adalah orang yang membuat keputusan moral, meskipun dia mungkin tidak mengakui bahwa masalah moral dipertaruhkan. Fitur definisi ini penting karena elemen utama dari model pembuatan keputusan moral yang disajikan di sini adalah mengenali masalah-masalah moral. Dalam tulisan ini, istilah moral dan etika dianggap setara dan akan digunakan secara bergantian, tergantung pada konteks.

Ketiga, keputusan etis didefinisikan sebagai keputusan yang legal dan dapat diterima secara moral oleh komunitas yang lebih besar. Sebaliknya, keputusan yang tidak etis adalah ilegal atau secara moral tidak dapat diterima oleh komunitas yang lebih besar. Definisi ini mengikuti definisi ketaatan ketaatan oleh Kelman dan Hamilton (1989) dan konsisten dengan definisi yang digunakan, baik

secara eksplisit maupun implisit, oleh beberapa penulis lain di bidang etika. Meskipun definisi ini diakui tidak tepat dan relativistik, itu cukup untuk keperluan penulisan ini. Beberapa penulis, termasuk Ferrell and Gresham (1985), Trevino (1986), Hunt and Vitell (1986), dan Dubinsky and Loken (1989) tidak memberikan definisi substantif dari istilah etis dan tidak etis. Diskusi mengenai kesulitan membangun definisi substantif untuk perilaku etis dapat ditemukan di Cavanagh et al. (1981), Beauchamp et al. (2004), dan Jones (1980).

Sebagaimana empat model pembuatan keputusan yang terdiri atas *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* bahwa pembuatan keputusan rasional memiliki kekuatan yang terdiri atas informasi tentang alternatif dapat dikumpulkan dan dikuantifikasi, keputusan bersifat penting, dan usaha memaksimalkan hasil. Kekuatan tersebut adalah berdasarkan kapan keputusan dilakukan. Keputusan rasional menjadi pilihan pertama atas persepsi guru karena guru juga dapat melihat dengan jelas arah kebijakan seorang pemimpin. Berdasarkan penjelasan tersebut guru dapat memahami dan mengaktualisasikan butir-butir keputusan yang disepakati atau diputuskan.

Hal ini sejalan dengan satu konsep pembuatan keputusan yang dianggap dapat diterapkan secara komprehensif dalam organisasi yang ditawarkan oleh Scott dan Bruce (1995). Konsep mereka didasarkan pada karya peneliti lain seperti Driver (1979). Scott dan Bruce (1995) menyatakan bahwa pembuatan keputusan sebagai "pola respons kebiasaan yang dipelajari yang ditunjukkan oleh seorang individu ketika dihadapkan dengan situasi keputusan." Tawaran ini menunjukkan perilaku, bukan sifat, dalam pembuatan keputusan. Di sini, konteks keputusan yang berbeda dapat menghasilkan gaya pembuatan keputusan yang berbeda untuk pemilihan alternatif yang paling diinginkan. Karena gaya pembuatan keputusan dibangun berdasarkan perilaku, seseorang dapat belajar dan mempraktikkannya dalam organisasinya (Scott & Bruce, 1995).

Gaya pembuatan keputusan rasional sejalan dengan pandangan Shahzad et al. (2010) mengenai pembuatan keputusan yang terprogram dan tidak terprogram. Keputusan terprogram adalah keputusan yang secara rutin terjadi sehingga pembuat keputusan dapat menjelaskan prosedur bagaimana menghadapinya. Sebaliknya, keputusan yang tidak diprogram adalah keputusan yang tidak terjadi secara rutin sehingga pembuat keputusan tidak menjelaskan prosedur bagaimana menghadapinya, tetapi keputusan baru yang tidak terprogram membutuhkan prosedur yang disesuaikan. Kedua jenis keputusan tidak benar-benar berbeda tetapi ada sebagai kontinum – keputusan yang sangat tidak terprogram ada di satu ujung dan sangat terprogram di ujung yang lain. Membedakan program dari keputusan yang tidak diprogram adalah untuk mengklasifikasikan berbagai teknik untuk menghadapi program dan pembuatan keputusan yang tidak terprogram (Simon, 1960). Itulah mengapa gaya pembuatan keputusan rasional dapat menempatkan dirinya pada posisi pilihan pertama menurut persepsi guru. Memang ada saat keputusan harus diambil seketika karena sifatnya yang mendesak, namun semuanya harus berdasarkan pemikiran rasional.

Faktor yang lainnya adalah bahwa gaya pembuatan keputusan sejalan dengan gaya kepemimpinan yang dapat mengembangkan organisasi dan anggota organisasai. Penulis berharap bahwa gaya pembuatan keputusan apa yang ditampilkan oleh pemimpin termasuk kepala sekolah bergantung pada variabel kontekstual tertentu. Misalnya, ketika pemimpin transformasional perlu membuat keputusan komprehensif dengan melibatkan orang lain untuk memperoleh informasi, mereka cenderung menggunakan gaya pembuatan keputusan yang rasional. Sebaliknya, pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional dan *laissez-faire* cenderung menghasilkan keputusan yang kurang komprehensif; dengan demikian, pemimpin seperti itu cenderung menunjukkan gaya pembuatan keputusan yang spontan dan bahkan menghindari.

4.1.3 Reaksi psikologis atas keputusan

Reaksi psikologis atas keputusan adalah hal yang umum terjadi. Setiap orang akan mempersepsikan dan berpandangan atas keputusan berdasarkan kepribadian yang melekat pada diri personal individu. Sebagai pemimpin sebaiknya memahami masing-masing anggota atau setidaknya pemimpin mampu melakukan pemetaan atas anggotanya menjadi beberapa klasifikasi.

Klasifikasi terhadap anggota bukan untuk ditukan ke hal yang negatif. Namun semua itu dilakukan dalam rangka memudahkan membantu tiap anggota organisasi/sekolah untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan bakat dan minat sesuai dengan potensi terbesarnya. Hal ini penting diutarakan karena pada prinsipnya individu dapat menjadi apa saja yang dikehendaknya. Permasalahannya adalah hanya masalah waktu. Ada individu yang cepat dan individu yang membutuhkan waktu yang lebih lama. Namun, kombinasi potensi, minat dan bakat dengan bimbingan pemimpin yang benar mampu mengakselerasi dan memangkas waktu yang panjang, sehingga efektivitas dapat diraih. Tidak kalah pentingnya kerja sama secara intensif antara pemangku kepentingan perlu dijalin untuk pencapaian efektivitas kerja (Karwan, Hariri, & Rini, 2016).

Individu terbagi ke dalam empat klasifikasi yakni *extraversion* sementara *neuroticism*, *keterbukaan terhadap pengalaman*, *kepersetujuan* dan *hatinurani*. Neurotisme sifat dasarnya adalah negatif. Individu neurotik mengalami lebih banyak peristiwa kehidupan negatif dibanding dengan individu lain (Magnus, Diener, Fujita, & Pavot, 1993). Pengalaman tersebut karena mereka memilih diri mereka sendiri dalam situasi yang mendorong pengaruh negatif (Emmons & Diener, 1985). Sejauh situasi tersebut terjadi pada atau sehubungan dengan pekerjaan, mereka akan mengarah pada tingkat kepuasan kerja yang berkurang. Neurotisme telah digambarkan sebagai sumber utama NA (*negative affect*), dan hubungan antara NA dan kepuasan kerja di dokumentasikan dalam meta-analisis (Connolly & Viswesvaran, 2000).

Respon yang sedemikian ini dari tipe neurotisisme apabila tidak dipahami akan menempatkan pimpinan dalam situasi masalah karena tipe ini senantiasa menunjukkan antusiasme yang rendah. Antusiasme rendah yang ditunjukkan bukan karena tidak puas dengan keputusan yang dibuat, tetapi memang dominasi suasana emosi psikologis yang neurotisisme.

Neurotisisme terkait dengan pengalaman peristiwa kehidupan negatif, extravert cenderung mengalami emosi positif (Costa Jr & McCrae, 1992), dan emosionalitas positif kemungkinan menggeneralisasi kepuasan kerja, seperti yang ditunjukkan oleh Connolly dan Viswesvaran (2000) meta-analisis dari PA (*positive affect*). Hubungan kepuasan kerja. Bukti juga menunjukkan bahwa orang extravert memiliki lebih banyak teman dan menghabiskan lebih banyak waktu dalam situasi sosial daripada introver dan, karena fasilitas sosial mereka, cenderung menemukan interaksi interpersonal (seperti yang terjadi di tempat kerja) lebih bermanfaat (Watson *et al.*, 1988). Individu dengan tipe ini apabila tidak dipahami dengan baik juga dapat mengarahkan pemimpin kearah yang salah. Hal ini dapat terjadi karena individu ini tidak terlau menunjukkan apakah keputusan baik atau buruk dengan jelas karena sifat dasar yang selalu memandang sesuatu dengan kaca mata positif. Mengukur kualitas keputusan secara permukaan dari individu tipe ini tidak selalu valid dijadikan acuan.

Keterbukaan terhadap pengalaman, keterbukaan terhadap pengalaman terkait dengan kreativitas ilmiah dan artistik (Feist, 1998), pemikiran yang berbeda, religiusitas yang rendah, dan liberalisme politik (McCrae, 1996) sebagai kondisi psikologis ini tak satu pun ini tampaknya terkait erat dengan kepuasan kerja. Selanjutnya, DeNeve dan Cooper (1998) mencatat bahwa *openness to Experience* adalah pedang bermata dua yang mempengaruhi individu untuk merasakan yang baik dan yang buruk lebih dalam, memberikan pengaruh terarah pada reaksi afektif seperti kesejahteraan subjektif atau kepuasan kerja tidak jelas. Pemimpin yang bekerja dengan individu tipe ini seharusnya jauh lebih hati-hati

lagi. Karena kreativitas ilmiah dan artistik yang dimilikinya, boleh jadi tipe ini tidak terlalu peduli dengan keputusan yang dibuat. Ia cenderung fokus kepada pekerjaan dan daya kreativitasnya. Namun salah apabila kreativitas dinyatakan sebagai ungkapan kepuasan kerja atas keputusan yang dibuat oleh pimpinan.

Dalam hal kepersetujuan, Costa Jr dan McCrae (1992) berpendapat bahwa kepersetujuan harus dikaitkan dengan kebahagiaan karena individu yang setuju memiliki motivasi yang lebih besar untuk mencapai keintiman antar pribadi, yang seharusnya mengarah pada tingkat kesejahteraan yang lebih besar. Memang, mereka menemukan bahwa kepersetujuan berhubungan positif dengan kepuasan hidup, meskipun pada tingkat yang relatif rendah. Dengan asumsi motivasi komunal yang sama ini ada pada pekerjaan, maka proses yang sama harus beroperasi dengan menghormati kepuasan kerja. Organ dan Lingl tampaknya setuju dengan memberikan berkomentar bahwa kepersetujuan melibatkan pergaulan dengan orang lain dalam hubungan yang menyenangkan dan memuaskan. Yang perlu digarisbawahi adalah bahwa kesejahteraan tidak selalu berarti menambah anggaran finansial. Kesejahteraan yang dimaksud adalah kesejahteraan psikologis. Boleh jadi kualitas keputusannya buruk, tetapi karena faktor sifat komunalnya dan itu terpenuhi, maka keputusan buruk dianggap baik-baik saja. Boleh jadi keputusannya memang buruk. Mereka bisa tidak terlalu peduli dengan itu semua (Organ & Lingl, 1995).

Dalam pandangan tipe hatinurani, Organ dan Lingl (1995), berpendapat bahwa hati nurani harus terkait dengan kepuasan kerja karena mewakili kecenderungan perekayasaan umum dan dengan demikian mengarah ke kemungkinan yang lebih besar untuk mendapatkan imbalan kerja yang memuaskan, baik formal (misalnya, gaji, promosi) dan informal (misalnya, pengakuan, rasa hormat, perasaan pencapaian pribadi). Secara tidak langsung, literatur kesejahteraan subjektif juga menunjukkan hubungan positif antara hati nurani dan kepuasan kerja (DeNeve & Cooper, 1998). Ketulusan

untuk bekerja harus ditopang oleh kesesuaian antara pengorbanan dan imbalan yang mesti tiap individu peroleh.

Pilihan manusia sangat rentan terhadap cara di mana opsi disajikan. Efek pembingkaian yang disuarakan ini merupakan pelanggaran mencolok atas catatan ekonomi standar rasionalitas manusia, meskipun neurobiologinya yang mendasarinya tidak dipahami. Efek pembingkaian secara khusus terkait dengan aktivitas amigdala, menunjukkan peran kunci untuk sistem emosional dalam memediasi bias keputusan. Selain itu, di seluruh individu, aktivitas korteks prefrontal orbital dan medial memperkirakan berkurangnya kerentanan terhadap efek pembingkaian. Temuan ini menyoroti pentingnya menggabungkan proses emosional dalam model pilihan manusia dan menunjukkan bagaimana otak dapat memodulasi efek dari pengaruh bias ini terhadap perkiraan rasionalitas.

Prinsip sentral dari pembuatan keputusan rasional adalah konsistensi logis di seluruh keputusan, terlepas dari cara di mana pilihan yang tersedia disajikan. Asumsi ini, dikenal sebagai ekstensionalitas atau *invarian*, adalah aksioma mendasar dari teori permainan. Namun, proposisi bahwa keputusan manusia adalah deskripsi-*invarian* ditantang oleh banyak data empiris. Kahneman dan Tversky awalnya menggambarkan penyimpangan ini dari pembuatan keputusan rasional, yang mereka sebut efek *framing*, sebagai aspek kunci dari teori prospek (Kahneman & Tversky, 2013).

Teori pembuatan keputusan cenderung menekankan operasi proses analitik dalam membimbing perilaku pilihan. Namun, respons yang lebih intuitif atau emosional dapat memainkan peran kunci dalam pembuatan keputusan manusia. Jadi, ketika mengambil keputusan dalam kondisi ketika informasi yang tersedia tidak lengkap atau terlalu kompleks, subjek mengandalkan sejumlah heuristik yang disederhanakan, atau aturan praktis yang efisien, daripada pemrosesan algoritmik yang luas. Satu saran adalah bahwa efek framing dihasilkan dari bias sistematis dalam perilaku pilihan yang timbul dari pengaruh heuristik yang ditanggung oleh sistem emosional. Namun, terlepas dari peran substansial efek

pembingkaihan dalam memengaruhi pembuatan keputusan manusia, dasar neurobiologis yang mendasarinya tidak dipahami (Kahneman & Tversky, 2013).

Pemimpin mesti mampu membedakan dengan jelas perilaku dan sifat. Scott dan Bruce mendefinisikan pembuatan keputusan sebagai pola respons kebiasaan yang dipelajari yang ditunjukkan oleh seorang individu ketika dihadapkan dengan situasi keputusan. Definisi ini menunjukkan perilaku, bukan sifat, dalam pembuatan keputusan. Di sini, konteks keputusan yang berbeda dapat menghasilkan gaya pembuatan keputusan yang berbeda untuk pemilihan alternatif yang paling diinginkan. Karena gaya pembuatan keputusan dibangun berdasarkan perilaku, seseorang dapat belajar dan mempraktikkannya dalam organisasinya (Scott & Bruce, 1995).

4.2 Hubungan antara Gaya Pembuatan Keputusan

Sub-bab ini membahas tujuan kedua penulisan buku ini: Mendeskripsikan hubungan antara masing-masing gaya pembuatan keputusan kepala sekolah menurut persepsi guru.

Hubungan antara variable gaya pembuatan keputusan sebagaimana diteliti dalam konteks sekolah di Lampung adalah meliputi lima gaya pembuatan keputusan yang dikembangkan Scott dan Bruce (1995): rasional, dependen, intuitif, spontan dan menghindar.

Kepala sekolah di SMPN Provinsi Lampung, Indonesia, dan di negara lain terbukti menerapkan lima gaya pembuatan keputusan yang datanya dijaring melalui angket GDMS dalam menjalankan praktik kepemimpinannya. Hal ini dapat dilihat dari data bahwa kelima gaya mendapat skor dari guru. Secara khusus, ada lima hubungan yang diuji dengan analisis *Pearson Correlation* dengan jumlah total responden 475 tersebut (lihat Tabel 4.2).

Tabel 4.2 Hubungan antara gaya pembuatan keputusan

Variabel		1	2	3	4	5
1.	Gaya pembuatan keputusan rasional	1				
2.	Gaya pembuatan keputusan intuitif	-0.31***	1			
3.	Gaya pembuatan keputusan tergantung	0.23***	-0.01	1		
4.	Gaya pembuatan keputusan menghindari	-0.34***	0.46***	0.06	1	
5.	Gaya pembuatan keputusan spontan	-0.19***	0.35***	0.02	0.35***	1
*p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001						

Sumber: Hariri et al. (2012)

Tabel 4.2 menunjukkan hubungan antara variabel yang diteliti, sebagian besar hubungan antara variabel tersebut signifikan, kecuali tiga hubungan antara variabel tersebut tidak signifikan: (1) antara gaya pembuatan keputusan intuitif dan gaya pembuatan keputusan tergantung, (2) antara gaya pembuatan keputusan tergantung dan gaya pembuatan keputusan menghindari, dan (3) antara gaya pembuatan keputusan tergantung dan gaya pembuatan keputusan spontan. Hubungan positif dan signifikan tertinggi adalah antara gaya pembuatan keputusan intuitif dan gaya pembuatan keputusan menghindari.

Hal yang menarik dan menunjukkan hal yang sangat penting adalah hubungan antara gaya pembuatan keputusan rasional dan tiga variabel lain yang sifatnya sangat berbeda (gaya pembuatan keputusan intuitif, gaya pembuatan keputusan menghindari, dan gaya pembuatan keputusan spontan). Gaya pembuatan keputusan rasional mengedepankan tahapan-tahapan logis dan relatif membutuhkan waktu lama. Sedangkan gaya pembuatan keputusan intuitif, gaya pembuatan keputusan menghindari, dan gaya pembuatan keputusan spontan relatif sangat singkat karena tidak melalui sejumlah tahapan.

Hanya dengan gaya pembuatan keputusan tergantung, gaya pembuatan keputusan rasional memiliki hubungan yang tidak hanya signifikan tetapi juga positif. Hal ini mengindikasikan bahwa guru kemungkinan tidak keberatan dan tidak menjadi masalah sebagai orang yang menjadi tumpuan pemecahan masalah dan menjadi andalan dalam pembuatan keputusan.

Para guru di sekolah menengah negeri di Provinsi Lampung cenderung menginginkan kepala sekolah mereka untuk menampilkan gaya pembuatan keputusan rasional daripada gaya pembuatan keputusan tergantung dan tidak menyukai gaya pembuatan keputusan lainnya (gaya pembuatan keputusan intuitif, gaya pembuatan keputusan menghindar, dan gaya pembuatan keputusan spontan).

Temuan ini mendukung temuan sebelumnya. Khususnya, dalam hal hubungan antara gaya pembuatan keputusan yang rasional dan gaya pembuatan keputusan yang menghindar, pembuat keputusan yang rasional cenderung untuk mendekati daripada menghindari masalah. Gaya pembuatan keputusan yang rasional dan menghindar berkorelasi negatif. Gaya pembuatan keputusan menghindar dikarakteristikan sebagai relatif pasif dan sebagai upaya untuk menghindari pembuatan keputusan (Scott & Bruce, 1995). Peter Thunholm (2004) menemukan bahwa kelima gaya yang berbeda itu tidak saling eksklusif dan bahwa pola hubungan timbal balik mereka sesuai dengan temuan yang dilaporkan oleh Scott dan Bruce (1995).

Temuan-temuan ini juga relatif konsisten dengan penelitian Peter Thunholm (2008) menggunakan sampel dari 23 Angkatan Darat Swedia laki-laki untuk membuat keputusan dalam dua situasi militer yang berbeda. Dia menemukan bahwa lima gaya pembuatan keputusan tidak saling eksklusif, dan individu tidak bergantung pada gaya pembuatan keputusan tunggal.

Temuan meyakinkan bahwa lima gaya pembuatan keputusan dilakukan oleh individu. Secara khusus, temuannya adalah bahwa gaya pembuatan keputusan rasional memiliki hubungan positif

dengan gaya pembuatan keputusan dependen dan memiliki hubungan negatif dengan tiga gaya pembuatan keputusan lainnya. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya (Baiocco et al., 2009; Gambetti et al., 2008; Scott & Bruce, 1995; Spicer & Sadler-Smith, 2005; Peter Thunholm, 2004, 2008).

4.3 Gaya Pembuatan Keputusan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru

Sub-bab ini membahas tujuan ketiga penulisan buku ini: Menguji signifikansi gaya pembuatan keputusan kepala sekolah dalam memprediksi kepuasan kerja guru menurut persepsi guru.

4.3.1 Hubungan Gaya Pembuatan Keputusan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru

Sebelum menyajikan signifikansi gaya pembuatan keputusan kepala sekolah dalam memprediksi kepuasan kerja guru menurut persepsi guru, penulis sajikan hubungan antara gaya pembuatan keputusan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru (Hariri, et. al., 2012) (lihat Tabel 4.3).

Tabel 4.3 Hubungan antara gaya pembuatan keputusan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru

Hubungan antara	r
Gaya pembuatan keputusan rasional dan kepuasan kerja guru	0.54***
Gaya pembuatan keputusan intuitif dan kepuasan kerja guru	-0.42***
Gaya pembuatan keputusan tergantung dan kepuasan kerja guru	0.19***
Gaya pembuatan keputusan menghindari dan kepuasan kerja guru	-0.50***
Gaya pembuatan keputusan spontan dan kepuasan kerja guru	-0.19***

*** $p < 0.001$

Sumber: Hariri, et. al. (2012)

Tabel 4.3 menyajikan hubungan signifikan anantara semua gaya pembuatan keputusan dan kepuasan kerja guru di SMPN Lampung. Secara rinci dapat penulis paparkan. Gaya pembuatan keputusan intuitif dan kepuasan kerja guru signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan terkuat (dan positif) adalah antara gaya pembuatan keputusan rasional dan kepuasan kerja guru. Hubungan terkuat kedua (tetapi negatif) adalah antara gaya pembuatan keputusan yang menghindari dan kepuasan kerja guru. Hubungan terkuat ketiga (negatif) adalah antara gaya pembuatan keputusan intuitif dan kepuasan kerja guru. Hubungan terlemah adalah antara gaya pembuatan keputusan dependen dan kepuasan kerja guru (positif) dan antara gaya pembuatan keputusan spontan dan kepuasan kerja guru (negatif).

Studi tentang hubungan antara gaya pembuatan keputusan dan kepuasan kerja sedikit, lihat misalnya, Känd dan Rekor (2005). Temuan ini tidak hanya positif, tetapi juga hubungan terkuat ada antara gaya pembuatan keputusan rasional dan kepuasan kerja guru masuk akal. Sebagai contoh, Clark et al. (2003) mengidentifikasi enam langkah untuk membuat keputusan rasional: (1) mendefinisikan masalah, (2) mengidentifikasi kriteria keputusan, (3) mengalokasikan bobot ke kriteria, (4) mengembangkan alternatif, (5) mengevaluasi alternatif dan (6) memilih alternatif terbaik. Oleh karena itu, tampak masuk akal bahwa pemimpin (misalnya kepala sekolah) yang menunjukkan gaya pembuatan keputusan yang rasional akan memberikan lebih banyak kepuasan kerja kepada bawahan (misalnya guru) karena mereka memproses lebih banyak informasi dan menilai efek jangka panjang dari keputusan mereka dibandingkan dengan pemimpin yang mempraktikkan intuisi. Gaya pembuatan keputusan, yang hanya membuat keputusan cepat dengan informasi terbatas.

Namun, dalam kondisi tertentu, seperti kepala sekolah dan manajer di organisasi non-pendidikan terkadang membuat keputusan intuitif (Dubrin et al., 1989), dan bahkan cenderung memberi bobot lebih besar pada keputusan intuitif daripada

pertimbangan analitik. Ketika masalah menjadi lebih rumit (Yang, 2003). Dengan demikian, meskipun keputusan rasional mungkin lebih diinginkan untuk menganalisis masalah secara rasional, keputusan intuitif juga diperlukan untuk menghadapi situasi dengan cepat, jika tidak maka sudah terlambat untuk membuat keputusan penting jika menggunakan gaya pembuatan keputusan rasional dalam situasi seperti itu.

Temuan bahwa hubungan antara gaya pembuatan keputusan rasional dan gaya pembuatan keputusan menghindar adalah negatif, tetapi hubungan ini bukan yang terkuat adalah tidak terduga karena kedua gaya pembuatan keputusan ini sangat berbeda.

Para guru di sekolah SMPN di Provinsi Lampung cenderung menginginkan kepala sekolah mereka untuk menampilkan gaya pembuatan keputusan rasional daripada gaya pembuatan keputusan yang bergantung dan tidak menyukai gaya pembuatan keputusan lainnya (gaya pembuatan keputusan intuitif, gaya pembuatan keputusan menghindar, dan gaya pembuatan keputusan spontan).

Temuan ini mendukung temuan sebelumnya. Khususnya, dalam hal hubungan antara gaya pembuatan keputusan yang rasional dan gaya pembuatan keputusan yang menghindar, pembuat keputusan yang rasional cenderung untuk mendekati daripada menghindari masalah. Gaya pembuatan keputusan rasional dan menghindar berkorelasi negatif. Gaya pembuatan keputusan menghindar dikarakteristikan sebagai relatif pasif dan sebagai upaya untuk menghindari pembuatan keputusan (Scott & Bruce, 1995). Thunholm (2004) menemukan bahwa kelima gaya yang berbeda itu tidak saling eksklusif dan bahwa pola hubungan timbal balik mereka sesuai dengan temuan yang dilaporkan oleh Scott dan Bruce (1995)

Temuan-temuan ini juga relatif konsisten dengan penelitian. Thunholm (2008) menggunakan sampel dari 23 responden laki-laki Angkatan Darat Swedia untuk membuat keputusan dalam dua situasi militer yang berbeda. Dia menemukan bahwa lima gaya pembuatan keputusan tidak saling eksklusif, dan individu tidak bergantung pada gaya pembuatan keputusan tunggal.

Temuan meyakinkan bahwa lima gaya pembuatan keputusan dipamerkan oleh individu. Secara khusus, temuannya adalah bahwa gaya pembuatan keputusan rasional memiliki hubungan positif dengan gaya pembuatan keputusan dependen dan memiliki hubungan negatif dengan tiga gaya pembuatan keputusan lainnya. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya (Baiocco et al., 2009; Gambetti et al., 2008; Scott & Bruce, 1995; Spicer & Sadler-Smith, 2005; Peter Thunholm, 2004, 2008).

4.3.2 Gaya Pembuatan Keputusan Kepala Sekolah sebagai Prediktor Kepuasan Kerja Guru

Setelah membahas hubungan antara gaya pembuatan keputusan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru, berikutnya adalah bahasan signifikansi gaya pembuatan keputusan kepala sekolah dalam memprediksi kepuasan kerja guru menurut persepsi guru.

Berdasarkan temuan penelitian (Hariri et al., 2012), setelah dianalisis menggunakan regresi, dari lima gaya pembuatan keputusan kepala sekolah yang dipersepsikan guru, empat menghasilkan koefisien regresi yang signifikan, sedangkan satu variable (gaya pembuatan keputusan spontan) tidak menghasilkan koefisien regresi yang signifikan. Keempat variabel diregresikan ulang (tanpa gaya pembuatan keputusan spontan) dan menghasilkan

Analisis regresi kedua kemudian dilakukan dengan mengecualikan gaya pembuatan keputusan spontan yang tidak signifikan (tidak dilaporkan). Keempat variabel prediktor menghasilkan R^2 sebesar 0,438, dan R^2 yang disesuaikan sebesar 0,434, dengan $F(4, 470) = 91,728$, $p = 0,001$.

Temuan ini menunjukkan bahwa: pertama, empat gaya pembuatan keputusan dapat memprediksi kepuasan kerja guru dengan signifikansi $p < 0,001$. Kedua, di antara gaya pembuatan keputusan, gaya pembuatan keputusan rasional terbaik memprediksi kepuasan kerja guru, karena prediktor ini mencapai koefisien b terbesar. Empat prediktor variabel secara bersama-sama

menyumbang 44% dari varians dalam kepuasan kerja guru, menunjukkan bahwa ada 56% varians yang tidak dijelaskan. Varians yang tidak dijelaskan oleh keempat variabel tersebut dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti di penelitian ini.

Meskipun keempat variabel prediktor secara bersama-sama hanya 44% dari total variasi dalam kepuasan kerja guru, model secara keseluruhan sangat signifikan. Selain itu, nilai R^2 yang disesuaikan adalah 0,434, sangat mirip dengan nilai R^2 sebesar 0,438 (penyusutan sangat kecil 0,4%). Dengan demikian, dapat diklaim bahwa model dapat memprediksi kepuasan kerja guru dengan akurasi tinggi. Jadi jelas bahwa bahwa gaya pembuatan keputusan rasional, intuitif, dependen dan penghindar adalah prediktor signifikan kepuasan kerja guru.

Sebagai kesimpulan, hubungan antara gaya pengambilan keputusan kepala sekolah yang dirasakan guru dan kepuasan kerja guru adalah signifikan. Secara khusus: hubungan terkuat (dan positif) dan prediktor terbaik kepuasan kerja guru adalah hubungan antara gaya pengambilan keputusan rasional dan kepuasan kerja guru. Gaya pengambilan keputusan yang rasional dan gaya pengambilan keputusan tergantung meningkatkan kepuasan kerja guru. Sebaliknya, gaya pengambilan keputusan intuitif dan menghindari menurunkan kepuasan kerja guru. Gaya pengambilan keputusan kelima, spontan, tidak secara signifikan memprediksi kepuasan kerja guru.

4.4 Kepuasan Kerja Guru, Komitmen Mengajar, dan Prestasi Siswa

Sub-bab ini membahas tujuan keempat penulisan buku ini: Mendeskripsikan kepuasan guru dalam memantapkan komitmen mengajar guru, yang bermuara pada prestasi siswa.

Kepuasan kerja guru sangat penting untuk dapat dicapai. Upaya yang dapat dilakukan sebagaimana hasil penelitian adalah bahwa kepala sekolah disamping menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional (serta menghindari gaya kepemimpinan *laissez-faire*) (Hariri et al., 2016), kepala sekolah menerapkan terutama pembuatan keputusan rasional.

Kepuasan kerja guru yang diakibatkan perilaku kepala sekolah sesuai kehendak guru memungkinkan guru dapat memantapkan komitmen mengajar guru. Komitmen mengajar guru sangat penting terutama bagi siswa untuk dapat meningkatkan prestasi mereka. Keberhasila siswa yang sering diukur dengan prestasinya adalah sebagai tujuan dari setiap penyelenggaraan proses pendidikan di sekolah.

Kepuasan guru mengarah pada komitmen guru (Mensah, 2011). Dengan demikian, meningkatkan kepuasan guru menjadi upaya penting untuk membantu membuat guru berkomitmen untuk mengajar. Alternatif yang bermanfaat untuk membuat guru puas adalah melalui penerapan gaya kepemimpinan sekolah yang efektif, khususnya gaya kepemimpinan transformasional yang menambah efektivitas gaya kepemimpinan transaksional (Hariri, Monypenny, & Prideaux, 2014) dan gaya pengambilan keputusan rasional yang secara positif dan signifikan memprediksi kepuasan kerja guru (Hariri et al., 2016). Mencegah, atau setidaknya mengurangi, stres yang berhubungan dengan pekerjaan guru juga penting karena dapat berkontribusi pada penurunan kepuasan kerja dan akhirnya keputusan untuk meninggalkan profesi guru (Klassen & Chiu, 2011).

Seperti yang dikemukakan sebelumnya, meninggikan profesi guru dan mempertahankan profesi di tingkat yang sama dengan profesi lain seperti dokter juga merupakan cara untuk meningkatkan ketertarikan pada profesi guru dan mempertahankan guru-guru baru yang berkualitas di sekolah (Price & Weatherby, 2018).

Faktor-faktor lain perlu dieksplorasi untuk memastikan kepuasan kerja guru melalui penelitian lebih lanjut. Tidak hanya perlu untuk mempromosikan faktor-faktor yang mempengaruhi guru yang berkomitmen, tetapi juga penting untuk meningkatkan komponen yang menjaga komitmen guru (Hariri & Sumintono, in press).

Untuk mewujudkan hal tersebut para *stakeholder* terutama dinas pendidikan dan kepala sekolah berperan mengupayakan cara-cara yang dapat memantapkan komitmen guru dan pada akhirnya prestasi siswa di sekolah (Sumintono et al., 2019). Sebaliknya, mencegah, atau setidaknya mengurangi, stres yang berkaitan dengan pekerjaan guru juga penting karena dapat berkontribusi pada penurunan kepuasan kerja dan akhirnya keputusan untuk meninggalkan profesi guru (Klassen & Chiu, 2011) yang akan berdampak negatif terhadap prestasi siswa.

Terkait komitmen guru, perlu diketahui dan dipertimbangkan ciri-ciri atau karakteristik guru yang berkomitmen dan bagaimana merawatnya. Menyadari betapa pentingnya komitmen guru, penting untuk membuat guru berkomitmen untuk mengajar. Memahami karakteristik guru yang baik atau efektif serta faktor-faktor yang berpengaruh berkontribusi pada peningkatan komitmen guru dan retensi guru. Ini bisa menjadi solusi alternatif untuk masalah retensi guru serta perekrutan guru di negara maju dan berkembang (Price & Weatherby, 2018). Mempertahankan komitmen guru untuk mengajar juga merupakan cara yang berguna untuk membuat guru tetap dalam profesi mengajar. Sama pentingnya, untuk memulai dengan memiliki guru yang berkomitmen, calon guru yang telah mendaftar dalam pendidikan guru perlu dilengkapi dengan program yang baik untuk membuat mereka dipersiapkan

dengan baik sebelum mengajar untuk pertama kalinya. Ditambah dengan persiapan guru ini, mengidentifikasi karakteristik calon guru sehubungan dengan pilihan profesi mengajar mereka akan memberikan dasar yang berguna untuk menambah efektivitas persiapan guru untuk komitmen guru dalam mengajar.

Untuk menjadi guru yang efektif terutama untuk prestasi siswa, guru yang berkomitmen perlu menjadi guru yang baik. Oleh karena itu, kualitas mengenai guru yang baik tidak dapat dihindari untuk membangun guru yang berkomitmen.

Karakteristik guru yang baik perlu dimiliki oleh guru untuk diberi label sebagai guru yang berkomitmen. Istilah "guru yang baik" digunakan secara bergantian dengan istilah "guru yang efektif" oleh banyak peneliti yang berarti relatif sama artinya. Para peneliti menguraikan karakteristik tersebut secara jelas, sebagian besar didasarkan pada penelitian mereka, tetapi semua cenderung memberi label guru yang berkontribusi untuk meningkatkan hasil siswa, sebagai lawan dari guru yang buruk atau tidak efektif yang memiliki efek buruk pada hasil siswa.

Sebagai contoh, salah seorang peneliti, Azer (2005), menetapkan 12 karakteristik guru yang baik yang perlu dipenuhi dan dipertahankan, sebagai manifestasi dari komitmen guru untuk mengajar. 12 karakteristik guru yang baik adalah sebagai berikut: (1) berkomitmen untuk pekerjaan mengajar, (2) mendorong dan menghargai perbedaan, (3) saling berinteraksi dan berkomunikasi, (4) memotivasi siswa dan rekan kerja, (5) membawa berbagai keterampilan dan bakat untuk mengajar, (6) menunjukkan kepemimpinan dalam mengajar, (7) mendorong lingkungan belajar yang terbuka dan saling percaya, (8) menumbuhkan pemikiran kritis, (9) mendorong kerja kreatif, (10) menekankan kerja tim, (11) mencari secara terus menerus untuk meningkatkan keterampilan mengajar, dan (12) memberikan umpan balik positif.

Selanjutnya, Azer (2005) menyatakan bahwa guru yang baik berperan sebagai panutan dan membantu siswa untuk mencapai potensi mereka. Guru yang baik perlu terus dibina dan diberi penghargaan untuk memotivasi mereka untuk memiliki komitmen

untuk mengajar. Ini didukung oleh Altun (2017) bahwa komitmen guru untuk mengajar memungkinkan guru untuk mengubah praktik mengajar untuk memudahkan siswa dalam belajar. Kinerja guru adalah salah satu kriteria terpenting untuk berkontribusi dalam menciptakan suasana belajar yang kondusif bagi siswa.

Guru yang berkomitmen dan menekankan bahwa komitmen guru merupakan komponen inti yang berkontribusi pada pencapaian siswa dan tujuan sekolah, dan pada gilirannya untuk pendidikan yang berkualitas. Guru yang berkomitmen suka mengajar dan bekerja dengan siswa dengan cara membangun hubungan yang baik dengan siswa dan menunjukkan rasa hormat kepada mereka. Guru-guru semacam itu juga memiliki kesetiaan yang tidak perlu dipertanyakan kedudukan guru sebagai profesi. Ini akan mengarah pada pengajaran dan pembelajaran siswa yang efektif (Hariri & Sumintono, in press).

Selain perlu memahami karakteristik guru yang berkomitmen yaitu guru yang baik atau guru yang efektif, tidak kalah pentingnya adalah bagaimana mempertahankan guru yang berkomitmen dan bahkan memantapkan komitmen mereka karena sangat pentingnya komitmen mereka dalam meningkatkan prestasi siswa dan kualitas pendidikan secara umum.

Pentingnya guru yang berkomitmen dan untuk pemeliharaan komitmen guru, dalam hal komitmen guru dalam hal hubungan guru-siswa untuk meningkatkan prestasi siswa, Frelin dan Fransson (2017) melakukan penelitian lanjutan berdasarkan penelitian sebelumnya (Fransson & Frelin, 2016) dan mengidentifikasi empat komponen komitmen guru kepada siswa untuk pemeliharaan komitmen guru. Komponen tersebut adalah: moral, tindakan/motivasi, pengetahuan/kepercayaan diri dan penghargaan/harga diri. Hal ini sebagaimana dipaparkan oleh Hariri dan Sumintono (in press).

Frelin dan Fransson (2017) menyatakan bahwa guru meningkatkan moral dalam pertemuan dengan siswa. Mereka memberi contoh bahwa dilema moral yang dihadapi oleh guru dapat lebih mudah dipecahkan ketika berkenalan dengan berbagai cara menangani masalah. Guru perlu membantu siswa dalam kesulitan atau membutuhkan dukungan. Komponen moral ini memicu rasa percaya diri. Guru perlu tahu apa yang harus dilakukan dalam kaitannya dengan siswa dan ini merangsang komitmen guru, dan pada gilirannya rasa percaya diri mengarah pada tindakan. Dengan kata lain, tindakan didorong oleh panggilan moral dan kepercayaan diri. Tindakan menentukan hadiah/harga diri yang mendorong guru maju dan memperkuat komitmen guru.

Sejauh ini, komitmen guru mengajar yang dapat berdampak kepada prestasi siswa telah dibahas dalam artikel ini terutama berdasarkan literatur terkait. Hariri dan Sumintono (in press) berpendapat bahwa memahami guru yang berkomitmen dan faktor-faktor terkait yang dapat membuat guru menjadi baik dan efektif dan bagaimana mereka dapat dipertahankan mungkin tidak cukup tanpa memahami bagaimana membuat mereka berkomitmen dan guru yang efektif. Secara khusus, kita perlu mengeksplorasi persiapan guru dalam pendidikan guru yang mendidik calon guru untuk menjadi guru yang berkomitmen, dengan fokus pada komponen utama dari program pendidikan guru yang baik untuk calon guru menurut para pakar pendidikan dan karakteristik mereka.

Bukti menunjukkan bahwa ada sejumlah faktor diantaranya kepemimpinan sekolah, hubungan guru, dan iklim sekolah yang meningkatkan komitmen dan retensi guru. Sebaliknya, penting juga untuk menangani faktor-faktor yang dapat berkontribusi pada keputusan guru tentang meninggalkan profesi guru. Bukti juga menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan dan langsung antara komitmen guru dan praktik kepemimpinan (Al-Mahdy, Emam, & Hallinger, 2018), dan ada dampak langsung dari komitmen guru terhadap retensi guru. Dengan demikian, dukungan kepala

sekolah berkontribusi untuk mempertahankan guru. Sebaliknya, kurangnya dukungan kepala sekolah, khususnya dukungan emosional, memberikan kontribusi terhadap gesekan guru (Gordon, 2018).

Fransson dan Frelin (2016) melakukan penelitian dan mengidentifikasi lima faktor komitmen guru yang dijelaskan dari yang paling menonjol ke yang kurang menonjol: pengajaran, konteks sekolah, pribadi, pengembangan profesional, dan konteks sistem.

Pertama, faktor pengajaran yang merujuk pada tugas guru meliputi perencanaan pelajaran, pelaksanaan pelajaran, dan hubungan guru dengan siswa. Kekuatan pendorong yang paling menonjol untuk komitmen mereka dalam faktor pengajaran termasuk umpan balik positif siswa dalam interaksi mereka, hubungan mereka, dan keberhasilan siswa. Aspek emosional dan keterlibatan termasuk perawatan, kegembiraan, cinta, dan perasaan penting juga merupakan faktor penting dalam pengajaran.

Kedua, konteks sekolah berbeda dan terdiri dari faktor-faktor yang perlu dikelola untuk mempertahankan komitmen mengajar mereka karena ada faktor konteks sekolah yang menantang komitmen selain berkontribusi pada komitmen. Konteks sekolah mencakup faktor-faktor seperti latar belakang sosial ekonomi siswa dan orang tua, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berbeda, dan budaya sekolah yang berbeda. Faktor konteks sekolah mempengaruhi komitmen guru.

Ketiga, faktor-faktor pribadi merujuk pada kepribadian yang mempengaruhi komitmen mengajar mereka.

Keempat, pengembangan profesional dapat mempengaruhi komitmen guru. Ini mengacu pada bagaimana guru ingin berkembang karena guru termotivasi oleh tantangan kecil atau besar dalam pekerjaan mereka terutama ketika melakukan upaya dalam menemukan cara baru untuk membantu siswa dan menemukan solusi terhadap masalah yang mereka hadapi.

Kelima, faktor konteks sistem (mis. struktur pendidikan guru), meskipun tidak biasa diungkapkan oleh guru, terdiri dari kemungkinan untuk mempertahankan pengembangan profesional, berkontribusi terhadap kompetensi guru (Fransson & Frelin, 2016).

Selain lima faktor tersebut, perlu diungkapkan lagi bahwa kepuasan guru mengarah pada komitmen guru (Mensah, 2011). Dengan demikian, meningkatkan kepuasan guru menjadi upaya penting untuk membantu membuat guru berkomitmen untuk mengajar. Alternatif yang bermanfaat untuk membuat guru puas adalah melalui penerapan gaya kepemimpinan sekolah yang efektif, khususnya gaya kepemimpinan transformasional yang menambah efektivitas gaya kepemimpinan transaksional (Hariri et al., 2014) dan gaya pengambilan keputusan rasional yang secara positif dan signifikan memprediksi kepuasan kerja guru (Hariri et al., 2016).

Mencegah, atau setidaknya mengurangi, stres yang berkaitan dengan pekerjaan guru juga penting karena dapat berkontribusi pada penurunan kepuasan kerja dan akhirnya keputusan untuk meninggalkan profesi guru (Klassen & Chiu, 2011). Sebagai tambahan, lingkungan sosial perlu juga dijaga disertai hubungan harmonis antar-guru, dan guru dengan kepala sekolah perlu menjadi perhatian untuk mendukung komitmen dan kinerja guru (Nitalinda et al., 2019).

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya, meninggikan kedudukan profesi guru dan mempertahankan profesi di tingkat yang sama dengan profesi lain seperti dokter juga merupakan cara untuk meningkatkan ketertarikan pada profesi guru dan mempertahankan guru-guru baru yang berkualitas baik di sekolah (Price & Weatherby, 2018). Faktor-faktor lain perlu dieksplorasi untuk memastikan kepuasan kerja guru melalui penelitian lebih lanjut. Tidak hanya perlu untuk mempromosikan faktor-faktor yang mempengaruhi guru yang berkomitmen, tetapi juga penting untuk meningkatkan komponen yang menjaga komitmen guru.

Komponen untuk mempertahankan komitmen guru sebagaimana diungkapkan oleh para peneliti penting untuk dipaparkan karena akan berdampak pada prestasi siswa. Untuk pemeliharaan komitmen guru, dalam hal komitmen guru dalam hubungan guru-siswa untuk meningkatkan prestasi siswa, Frelin dan Fransson (2017) melakukan penelitian lanjutan (Fransson & Frelin, 2016) dan mengidentifikasi empat komponen komitmen guru kepada siswa untuk pemeliharaan komitmen guru: moral, tindakan/motivasi, pengetahuan/kepercayaan diri, dan penghargaan/harga diri.

Berdasarkan temuan mereka, Frelin dan Fransson (2017) menyatakan bahwa guru meningkatkan moral dalam pertemuan dengan siswa. Mereka memberi contoh bahwa dilema moral yang dihadapi oleh guru dapat lebih mudah dipecahkan ketika berkenalan dengan berbagai cara menangani masalah. Guru perlu membantu siswa dalam kesulitan atau membutuhkan dukungan. Komponen moral ini memicu rasa percaya diri. Guru perlu tahu apa yang harus dilakukan dalam kaitannya dengan siswa dan ini merangsang komitmen guru, dan pada gilirannya rasa percaya diri mengarah pada tindakan. Dengan kata lain, tindakan didorong oleh panggilan moral dan kepercayaan diri. Tindakan menentukan *reward*/harga diri yang mendorong guru maju dan memperkuat komitmennya.

Memahami guru yang berkomitmen dan faktor-faktor terkait yang dapat membuat guru baik dan efektif dan bagaimana mereka dapat dipertahankan mungkin tidak cukup tanpa memahami bagaimana membuat mereka berkomitmen dan menjadi guru yang efektif. Secara khusus, kita perlu mengeksplorasi persiapan guru dalam pendidikan guru yang mendidik calon guru untuk menjadi guru yang berkomitmen, dengan fokus pada komponen utama dari program pendidikan guru yang baik untuk calon guru menurut para pakar pendidikan dan karakteristik mereka.

Secara singkat, pemangku kepentingan terutama kepala sekolah dan dinas pendidikan perlu mengaplikasikan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan guru, yang mengarah kepada komitmen mengajar, yang selanjutnya bermuara pada prestasi siswa. Gaya pembuatan keputusan rasional beserta gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional perlu ditingkatkan, sedangkan gaya pembuatan keputusan menghindar dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* perlu dihindari. Sebagai tambahan, tidak hanya perlu untuk mempromosikan faktor-faktor yang mempengaruhi guru untuk dapat berkomitmen tinggi, tetapi juga penting untuk meningkatkan komponen yang menjaga agar guru-guru yang berkomitmen tinggi dapat dipelihara dan ditingkatkan. Faktor-faktor lain perlu dieksplorasi untuk memastikan kepuasan kerja guru melalui penelitian lebih lanjut. Tidak hanya perlu untuk mempromosikan faktor-faktor yang mempengaruhi guru yang berkomitmen, tetapi juga penting untuk meningkatkan komponen yang menjaga komitmen guru.

BAB IV

SIMPULAN

Gaya pembuatan keputusan bisa berbeda bergantung pada gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin termasuk kepala sekolah. Misalnya, seorang kepala sekolah transformasional akan cenderung menggunakan gaya pembuatan rasional. Guru memiliki preferensi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan berkorelasi dengan gaya pembuatan keputusan. Secara khusus, bahwa analisis hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan gaya pembuatan keputusan rasional dan gaya pembuatan keputusan menghindar akan menghasilkan temuan yang cenderung konsisten dengan penelitian sebelumnya—hubungan yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan gaya pembuatan keputusan rasional, tetapi hubungan yang signifikan dan negatif antara gaya kepemimpinan transformasional dan gaya pembuatan keputusan menghindar.

Dari lima gaya pembuatan keputusan (rasional, tergantung, intuitif, spontan, dan menghindar), guru memiliki kecenderungan preferensi gaya pembuatan keputusan dari yang paling disukai hingga yang tidak disukai, secara berurutan adalah dari gaya rasional, intuitif, tergantung, menghindar, sampai yang terakhir yaitu gaya pembuatan keputusan spontan.

Sementara hubungan antara masing-masing gaya pembuatan keputusan adalah bahwa gaya pembuatan keputusan rasional secara signifikan dan positif berkorelasi dengan gaya pembuatan keputusan dependen, tetapi berkorelasi secara signifikan dan negatif dengan gaya pembuatan keputusan intuitif, gaya pembuatan keputusan

menghindar, dan gaya pembuatan keputusan spontan. Gaya pembuatan keputusan intuitif tidak signifikan dan negatif berkolerasi dengan gaya pembuatan keputusan dependen, tetapi berkolerasi secara signifikan dan positif dengan gaya pembuatan keputusan menghindar dan gaya pembuatan keputusan spontan. Gaya pembuatan keputusan menghindar secara signifikan dan positif berkolerasi dengan gaya pembuatan keputusan spontan. Namun, gaya pembuatan keputusan tergantung tidak signifikan dan positif dalam hubungannya dengan gaya pembuatan keputusan menghindar dan gaya pembuatan keputusan spontan.

Hubungan antara gaya pengambilan keputusan kepala sekolah yang dirasakan guru dan kepuasan kerja guru adalah signifikan. Secara khusus, hubungan terkuat (dan positif) dan prediktor terbaik kepuasan kerja guru adalah gaya pengambilan keputusan rasional dan kepuasan kerja guru. Kepuasan kerja guru yang dibangkitkan oleh gaya pengambilan keputusan yang rasional dan gaya pengambilan keputusan tergantung dapat memantapkan komitmen guru. Komitmen guru yang mantap akan dapat berdampak pada prestasi siswa.

Sebaliknya, gaya pengambilan keputusan intuitif dan menghindar menurunkan kepuasan kerja guru. Gaya pengambilan keputusan kelima, spontan, tidak secara signifikan memprediksi kepuasan kerja guru. Alhasil, gaya pengambilan keputusan intuitif, menghindar, dan spontan yang cenderung tidak meningkatkan kepuasan kerja guru akan sangat memungkinkan tidak meningkatkan prestasi siswa.

Di sisi lain, untuk menjadi guru yang efektif terutama untuk prestasi siswa, guru yang berkomitmen perlu menjadi guru yang baik. Oleh karena itu, kualitas mengenai guru yang baik tidak dapat dihindari untuk membangun guru yang berkomitmen. Memahami guru yang berkomitmen dan faktor-faktor terkait yang dapat membuat guru baik dan efektif dan bagaimana komitmen mereka dapat dipertahankan mungkin tidak cukup tanpa memahami bagaimana membuat mereka berkomitmen dan menjadi guru yang

efektif. Secara khusus, kita perlu mengeksplorasi persiapan guru dalam pendidikan guru yang mendidik calon guru untuk menjadi guru yang berkomitmen, dengan fokus pada komponen utama dari program pendidikan guru yang baik untuk calon guru menurut para pakar pendidikan dan karakteristik mereka.

Pemangku kepentingan terutama kepala sekolah dan dinas pendidikan perlu mengaplikasikan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan guru, yang mengarah kepada komitmen mengajar guru, yang selanjutnya bermuara pada prestasi siswa. Gaya pembuatan keputusan rasional beserta gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional perlu ditingkatkan, sedangkan gaya pembuatan keputusan menghindar dan gaya kepemimpinan *laissez-faire* perlu dihindari.

Sebagai tambahan, tidak hanya perlu untuk mempromosikan faktor-faktor yang mempengaruhi guru untuk dapat berkomitmen tinggi, tetapi juga penting untuk meningkatkan komponen yang menjaga agar guru-guru yang berkomitmen tinggi dapat dipelihara dan ditingkatkan. Tidak kalah pentingnya adalah upaya bagaimana “meninggikan” profesi guru seperti dokter untuk membuat guru bangga dan loyal terhadap profesinya sebagai guru. Tidak hanya perlu untuk mempromosikan faktor-faktor yang mempengaruhi guru yang berkomitmen, tetapi juga penting untuk meningkatkan komponen yang menjaga komitmen guru. Faktor-faktor lain perlu dieksplorasi untuk memastikan kepuasan kerja guru melalui penelitian lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Mahdy, Y. F. H., Emam, M. M., & Hallinger, P. (2018). Assessing the contribution of principal instructional leadership and collective teacher efficacy to teacher commitment in Oman. *Teaching and Teacher Education*, 69, 191-201.
- Altun, M. (2017). The effects of teacher commitment on student achievement. *International Journal of Social Sciences and Educational Studies*, 3(3), 51-54.
- Anderson, C., & Brown, C. E. (2010). The functions and dysfunctions of hierarchy. *Research in organizational behavior*, 30, 55-89.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L., & Abraham, L. M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 187.
- Azer, S. A. (2005). The qualities of a good teacher: how can they be acquired and sustained? *Journal of the Royal Society of Medicine*, 98(2), 67-69.
- Baiocco, R., Laghi, F., & D'Alessio, M. (2009). Decision-making style among adolescents: Relationship with sensation seeking and locus of control. *Journal of Adolescence*, 32(4), 963-976.
- Bandur, A. (2012). School-based management developments: Challenges and impacts. *Journal of Educational Administration*, 50(6), 845-873.

- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American psychologist*, 52(2), 130.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (2004). Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set. *Mind Garden Inc., Redwood City, CA.*
- Baumeister, R. F. (2013). Writing a literature review. In *The Portable Mentor* (pp. 119–132): Springer.
- Beauchamp, T. L., Bowie, N. E., & Arnold, D. G. (2004). Ethical theory and business.
- Boreham, N., Gray, P., Blake, A., McNally, J., Cope, P., & Wilson, G. (2006). *Job satisfaction among newly qualified teachers in Scotland*. Paper presented at the Annual Conference of the British Educational Research Association, September, at the University of Warwick.
- Boulgarides, J. D., & Cohen, W. A. (2001). Leadership style vs. leadership tactics. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 6(1), 59–73.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations* (Vol. 9): Sage.
- Cavanagh, G. F., Moberg, D. J., & Velasquez, M. (1981). The ethics of organizational politics. *Academy of management Review*, 6(3), 363–374.
- Cerit, Y. J. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration Leadership*, 37(5), 600–623.
- Clark, K. R., & Buckley, M. B. (2017). Using a synthesis matrix to plan a literature review. *Radiologic Technology*, 88(3), 354–357.

- Clark, L., Manes, F., Antoun, N., Sahakian, B. J., & Robbins, T. W. (2003). The contributions of lesion laterality and lesion volume to decision-making impairment following frontal lobe damage. *Neuropsychologia*, 41(11), 1474-1483.
- Cloward, R. A., & Ohlin, L. E. (2013). *Delinquency and opportunity: A study of delinquent gangs*: Routledge.
- Cohen, A., Fink, S., Gadon, H., Willits, R., & Ve Josefowitz, N. (1992). *Effective Behavior In Organizations: Cases. Concepts, And Student Experiences, Fifth Edition*, Irwin, Homewood, IL.
- Connolly, J. J., & Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 29(2), 265-281.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241.
- Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653-665.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological assessment*, 4(1), 5.
- Darling-Hammond, L. (2003). Keeping good teachers: Why it matters, what leaders can do. *Educational Leadership*, 60(8), 6-13.
- DeNeve, K. M., & Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124(2), 197.
- Díaz, V. G.-P., Bonilla, J. P. Z., & Gunckel, P. V. (2019). Decision Making Under Uncertainty and Risks in the Face of Rapidly Advancing Technologies. In *Handbook of Research on Industrial Advancement in Scientific Knowledge* (pp. 38-56): IGI Global.

- Dinham, S. (1995). Time to focus on teacher satisfaction [Shorter version of a paper, Enhancing the Quality of Teacher Satisfaction, presented to the Australian College of Education. Conference.(1994: Launceston).]. *Unicorn (Carlton, Vic)*, 21(3), 64.
- Dinham, S., & Scott, C. (1998). A three domain model of teacher and school executive career satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 362-378.
- Driver, M. J. (1979). Individual decision making and creativity. *Organizational behavior*, 59-91.
- Dubinsky, A. J., & Loken, B. (1989). Analyzing ethical decision making in marketing. *Journal of Business Research*, 19(2), 83-107.
- Dubrin, A., Ireland, R., & Williams, J. (1989). Management and Organisation. Cincinnati. Ohio United States of America: South-Western Publishing Co.
- Durham, C. C., Knight, D., & Locke, E. A. (1997). Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(2), 203-231.
- Dyson, B., Griffin, L. L., & Hastie, P. (2004). Sport education, tactical games, and cooperative learning: Theoretical and pedagogical considerations. *Quest*, 56(2), 226-240.
- Eberlin, R. J., & Tatum, B. C. (2008). Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership. *Management decision*, 46(2), 310-329.
- Ejimofor, F. O. (2007). Principals' transformational leadership skills and their teachers' job satisfaction in Nigeria.
- Elpers, K., & Westhuis, D. J. (2008). Organizational leadership and its impact on social workers' job satisfaction: A national study. *Administration in Social Work*, 32(3), 26-43.
- Emmons, R. A., & Diener, E. (1985). Personality correlates of subjective well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11(1), 89-97.

- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of Management Development*, 27(7), 708-726.
- Evans, L. (2001). Delving deeper into morale, job satisfaction and motivation among education professionals: Re-examining the leadership dimension. *Educational Management & Administration*, 29(3), 291-306.
- Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 2(4), 290-309.
- Ferrell, O. C., & Gresham, L. G. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *The Journal of Marketing*, 87-96.
- Firman, H., & Tola, B. (2008). The future of schooling in Indonesia. *Journal of International Cooperation in Education*, 11(1), 71-84.
- Fisher, V. E., & Hanna, J. V. (1931). The dissatisfied worker.
- Fitzsimmons, G. W., Macnab, D., & Casserly, C. (1985). *Technical manual for the life roles inventory values scale and the salience inventory*: PsiCan Consulting Limited.
- Fransson, G., & Frelin, A. (2016). Highly committed teachers: what makes them tick? A study of sustained commitment. *Teachers and Teaching*, 22(8), 896-912.
- Fuller, M. (1991). *Forest fires: an introduction to wildland fire behavior, management, firefighting, and prevention*: John Wiley & Sons, Inc.
- Galvan, J. L., & Galvan, M. C. (2017). *Writing literature reviews: A guide for students of the social and behavioral sciences*: Routledge.
- Gambetti, E., Fabbri, M., Bensi, L., & Tonetti, L. (2008). A contribution to the Italian validation of the General Decision-making Style Inventory. *Personality and Individual Differences*, 44(4), 842-852.
- Garrett, T. M. (1966). Business ethics.

- Gati, I., Landman, S., Davidovitch, S., Asulin-Peretz, L., & Gadassi, R. (2010). From career decision-making styles to career decision-making profiles: A multidimensional approach. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 277-291.
- Gay, G. (1995). Mirror images on common issues: Parallels between multicultural education and critical pedagogy. *Multicultural Education, Critical Pedagogy, and the Politics of Difference*, 155-190.
- Gay, G. (2002). Preparing for culturally responsive teaching. *Journal of Teacher Education*, 53(2), 106-116.
- Glasman, N. S., & Fuller, J. (1992). Assessing the decision-making patterns of school principals. *International Journal of Educational Management*, 6(3).
- Glick, W. H., Jenkins Jr, G. D., & Gupta, N. (1986). Method versus substance: How strong are underlying relationships between job characteristics and attitudinal outcomes? *Academy of Management Journal*, 29(3), 441-464.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative" description of personality": the big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216.
- Goodlad, J. I. (1984). *A place called school. Prospects for the future*: ERIC.
- Gordon, S. D. (2018). *Leadership's role in teachers' commitment and retention: A case study analysis*. Delaware State University,
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333-356.
- Gurr, D., Drysdale, L., & Mulford, B. (2005). Successful principal leadership: Australian case studies. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 539-551.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159.

- Hakim, C. (2000). *Work-lifestyle choices in the 21st century: Preference theory*: OUP Oxford.
- Hall, B. W., Pearson, L. C., & Carroll, D. (1992). Teachers' long-range teaching plans: A discriminant analysis. *The Journal of Educational Research*, 85(4), 221-225.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2011). Conceptual and methodological issues in studying school leadership effects as a reciprocal process. *School Effectiveness and School Improvement*, 22(2), 149-173.
- Hallinger, P., & Walker, A. D. (2011). School leadership in Asia Pacific: Identifying challenges and formulating a research agenda. In: Taylor & Francis.
- Hansson, P. H., & Andersen, J. A. (2007). The Swedish Principal: Leadership Style, Decision-Making Style, and Motivation Profile, 11 (8). *IEJLL: International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 11.
- Hariri, H., Ridwan, R., & Karwan, D. H. (2018). Kepemimpinan Sekolah dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Guru dalam Mendongkrak Prestasi Siswa: Graha Ilmu.
- Hariri, H., Monypenny, R., & Prideaux, M. (2012). Principalship in an Indonesian school context: can principal decision-making styles significantly predict teacher job satisfaction? *School Leadership & Management*, 32(5), 453-471.
- Hariri, H., Monypenny, R., & Prideaux, M. (2014). Leadership styles and decision-making styles in an Indonesian school context. *School Leadership & Management*, 34(3), 284-298.
- Hariri, H., Monypenny, R., & Prideaux, M. (2016). Teacher-perceived principal leadership styles, decision-making styles and job satisfaction: how congruent are data from Indonesia with the Anglophile and Western literature? *School Leadership & Management*, 36(1), 41-62.
- Hariri, H. & Sumintono, B. (in press). "Teacher Commitment to Teaching." In Oxford Research Encyclopedia of Education. Ed. Rosemary Papa. New York: Oxford University Press.

doi:10.1093/acrefore/9780190264093.013.ORE_EDU-00697.R1

Website: <https://oxfordre.com/education>.

- Harren, V. A. (1979). A model of career decision making for college students. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 119-133.
- Heinz, M. (2015). Why choose teaching? An international review of empirical studies exploring student teachers' career motivations and levels of commitment to teaching. *Educational Research and Evaluation*, 21(3), 258-297.
- Heller, H. W., Clay, R., & Perkins, C. (1993). The relationship between teacher job satisfaction and principal leadership style. *Journal of School Leadership*, 3(1), 74-86.
- Herzberg, F. M., & Mausner, B. (1959). B. and Snyderman, BB (1959) The motivation to work. Aufl., NewYork-London.
- Hulin, C. L., & Smith, P. C. (1964). Sex differences in job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 48(2), 88.
- Hunt, S. D., & Vitell, S. (1986). A general theory of marketing ethics. *Journal of macromarketing*, 6(1), 5-16.
- Ingersoll, R. M., Alsalam, N., Bobbitt, S., & Quinn, P. (1997). *Teacher professionalization and teacher commitment: A multilevel analysis*: DIANE Publishing.
- Ireland, R. D., & Miller, C. C. (2004). Decision-making and firm success. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 8-12.
- Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California management review*, 22(3), 59-67.
- Judge, T. A., & Locke, E. A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 475.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (2013). Choices, values, and frames. In *Handbook of the Fundamentals of Financial Decision Making: Part I* (pp. 269-278): World Scientific.

- Känd, M., & Rekor, M. (2005). *Perceived Involvement in Decisionmaking and Job Satisfaction: The Evidence from a Job Satisfaction Survey Among Nurses in Estonia*. Rigas Ekonomikas augstskola.
- Kao, P.-H. (2005). Taiwanese executives' leadership styles and their preferred decision-making models used in mainland China.
- Karwan, D. H., Hariri, H., & Rini, R. (2016). Implementasi pendidikan sistem ganda di sekolah menengah kejuruan negeri Kota Bandar Lampung. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 6(1), 26-38.
- Karwan, D. H., Hariri, H., & Rini, R. (2017). Membangun budaya guru pembelajar melalui kepemimpinan visioner. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 7(2), 77-87. doi:10.23960/jpp.v7.i2.201710
- Kelman, H. C., & Hamilton, V. L. (1989). *Crimes of obedience: Toward a social psychology of authority and responsibility*: Yale University Press.
- Khajehnejad, M., Tabibian, B., Schölkopf, B., Singla, A., & Gomez-Rodriguez, M. (2019). Optimal Decision Making Under Strategic Behavior. *arXiv preprint arXiv:1905.09239*.
- Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741.
- Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2011). The occupational commitment and intention to quit of practicing and pre-service teachers: Influence of self-efficacy, job stress, and teaching context. *Contemporary Educational Psychology*, 36(2), 114-129.
- Kolberg, L. (1976). Moral stages and moralization. *Moral development and behavior*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 31-53.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.

- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423.
- Levin, I., & Stokes, J. P. (1989). Dispositional approach to job satisfaction: Role of negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 752.
- Loo, R. (2000). A psychometric evaluation of the general decision-making style inventory. *Personality and individual differences*, 29(5), 895-905.
- Maeroff, G. I. (1988). *The Empowerment of Teachers. Overcoming the Crisis of Confidence*: ERIC.
- Magnus, K., Diener, E., Fujita, F., & Pavot, W. (1993). Extraversion and neuroticism as predictors of objective life events: A longitudinal analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(5), 1046.
- Marlow, L., Betancourt-Smith, M., & Inman, D. (1994). Teacher job satisfaction: A promising look at a nine state sample. *Education*, 115(3), 435-440.
- Mart, C. T. (2013). A passionate teacher: Teacher commitment and dedication to student learning. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 2(1), 437-442.
- McCrae, R. R. (1996). Social consequences of experiential openness. *Psychological Bulletin*, 120(3), 323.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.
- Menon, P., & Thingujam, N. S. (2012). Recession and job satisfaction of Indian information technology professionals. *Journal of Indian Business Research*, 4(4), 269-285.
- Mensah, W. K. (2011). *Motivation and job commitment among teachers in four selected senior high schools in the Ashanti region of Ghana*.

- Mertkan, S. (2011). Tensions in leadership development: head teachers' experience in North Cyprus. *School Leadership and Management*, 31(1), 79-90.
- Merton, R. K. (1957). Priorities in scientific discovery: a chapter in the sociology of science. *American Sociological Review*, 22(6), 635-659.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Michaelowa, K., & Wittmann, E. (2007). The cost, satisfaction, and achievement of primary education-Evidence from Francophone Sub-Saharan Africa. *The Journal of Developing Areas*, 51-78.
- Mkumbo, K. A. (2012). Teachers' commitment to, and experiences of, the teaching profession in Tanzania: Findings of focus group research. *International Education Studies*, 5(3), 222.
- Motowidlo, S. J. (1996). Orientation toward the job and organization. *Individual Differences and Behavior in Organizations*, 175-208.
- Necowitz, L. B., & Roznowski, M. (1994). Negative affectivity and job satisfaction: Cognitive processes underlying the relationship and effects on employee behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 45(3), 270-294.
- Ngimbudzi, F. W. (2009). Job satisfaction among secondary school teachers in Tanzania: The case of Njombe District. In.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Nir, A. E. (2002). School-based management and its effect on teacher commitment. *International Journal of Leadership in Education*, 5(4), 323-341.

- Nitalinda, D., Abdurrahman, A., Hariri, H., Sowiyah, S., Karwan, D. H., & Rahman, B. (2019). The novel work environment model to improve teacher performance: A Study at SMAN 1 Sungkai Jaya, North Lampung. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 9(2), 54-62. doi: 10.23960/jpp.v9.i2.201906
- Northouse, P. G. (2007). Transformational leadership. *Leadership: Theory and Practice*, 4, 175-206.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*: Sage publications.
- Nutt, P. C. (1999). Surprising but true: Half the decisions in organizations fail. *Academy of Management Perspectives*, 13(4), 75-90.
- Nutt, P. C. (2002). *Why decisions fail*. San Francisco, CA: Barrett-Kohler Publishers.
- Nutt, P. C. (2008). Investigating the success of decision making processes. *Journal of Management Studies*, 45(2), 425-455.
- OECD. (2005). *Teachers matter: Attracting, developing and retaining effective teachers*: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1981). Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks. *Administrative Science Quarterly*, 66-83.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Park, I. (2005). Teacher commitment and its effects on student achievement in American high schools. *Educational Research and Evaluation*, 11(5), 461-485.
- Peretomode, V. (1991). Causes and effective strategies for the management of work stress in educational institutions. *Delta Journal of Educational Development*, 1(2), 193-207.

- Phillips, S. D., Paziienza, N. J., & Ferrin, H. H. (1984). Decision-making styles and problem-solving appraisal. *Journal of Counseling Psychology*, 31(4), 497.
- Plihal, J. (1982). Types of Intrinsic Rewards of Teaching and their Relation to Teacher Characteristics and Variables in the Work Setting.
- Poulin, J. E., & Walter, C. A. (1992). Retention plans and job satisfaction of gerontological social workers. *Journal of Gerontological Social Work*, 19(1), 99-114.
- Price, H. E., & Weatherby, K. (2018). The global teaching profession: how treating teachers as knowledge workers improves the esteem of the teaching profession. *School Effectiveness and School Improvement*, 29(1), 113-149.
- Raihani. (2008). An Indonesian model of successful school leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(4), 481-496.
- Rand Education. (2018). Teachers matter: Understanding teachers' impact on student achievement. Santa Monica, CA: Author. Retrieved _____ from <https://www.rand.org/education/projects/measuring-teacher-effectiveness/teachers-matter.html>
- Rausch, E. (2005). A practical focus on leadership in management—for research, education and management development. *Management Decision*, 43(7/8), 988-1000.
- Rest, J. R. (1979). The Impact of Higher Education on Moral Judgment Development. Project Report 1.
- Rest, J. R. (1986). Moral development: Advances in research and theory.
- Rest, J. R. (1994). Background: Theory and Research James R. Rest. In *Moral development in the professions* (pp. 13-38): Psychology Press.
- Reyes, P., & Shin, H.-S. (1995). Teacher commitment and job satisfaction: A causal analysis. *Journal of School Leadership*, 5(1), 22-39.

- Rice, E. M., & Schneider, G. T. (1994). A decade of teacher empowerment: An empirical analysis of teacher involvement in decision making, 1980-1991. *Journal of Educational Administration*, 32(1), 43-58.
- Ridley, D. (2012). *The literature review: A step-by-step guide for students*: Sage.
- Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., & Coulter, M. K. (2009). *Foundations of management 3*: Pearson Education.
- Rossmiller, R. A. (1992). The secondary school principal and teachers' quality of work life. *Educational Management & Administration*, 20(3), 132-146.
- Rowe, A., & Boulgarides, J. (1992). The decision maker. *Managerial decision making: A guide to successful business decisions*, 21-43.
- Russell, J. A., & Barrett, L. F. (1999). Core affect, prototypical emotional episodes, and other things called emotion: dissecting the elephant. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(5), 805.
- Salles, M. (2006). Decision making in SMEs and information requirements for competitive intelligence. *Production Planning & Control*, 17(3), 229-237.
- Sargent, T., & Hannum, E. (2005). Keeping teachers happy: Job satisfaction among primary school teachers in rural northwest China. *Comparative Education Review*, 49(2), 173-204.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831.
- Seco, G. M. d. S. B. (2002). *Teacher satisfaction: some practical implications for teacher professional development models*. Paper presented at the European Conference on Educational Research.
- Shahzad, S., Ali, R., Hukamdad, G. S., & Khan, S. (2010). Impact of heads decision making managerial skill on students academic achievement. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(6), 399-411.

- Shane, S. A., Herold, D. M., & House, R. J. (1996). Situational Determinism—One Step Forward, Two Steps Back? In: JSTOR.
- Shann, M. H. (1998). Professional commitment and satisfaction among teachers in urban middle schools. *The Journal of Educational Research*, 92(2), 67-73.
- Siegrist, G. (1999). Educational leadership must move beyond management training to visionary and moral transformational leaders. *Education*, 120(2), 297-297.
- Simon, H. A. (1960). The new science of management decision.
- Simon, H. A. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Perspectives*, 1(1), 57-64.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2014). Teacher self-efficacy and perceived autonomy: Relations with teacher engagement, job satisfaction, and emotional exhaustion. *Psychological Reports*, 114(1), 68-77.
- Smith, P. C. (1955). The prediction of individual Differences In Susceptibility To Industrial Monotony. *Journal of Applied Psychology*, 39(5), 322.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P. E. (1994). Interpreting Satisfaction Scores with the Job Satisfaction Survey. Retrieved from <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jssinterpretation.html>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3): Sage publications.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1991). Relations of job characteristics from multiple data sources with employee affect, absence, turnover intentions, and health. *Journal of applied psychology*, 76(1), 46.
- Spicer, D. P., & Sadler-Smith, E. (2005). An examination of the general decision making style questionnaire in two UK samples. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 137-149.

- Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 56-77.
- Sumintono, B., Hariri, H., Nugroho, P. J., Izzati, U. A., & Sriyanto, J. (2019). The role of districts in supporting school leaders' instructional leadership: a view and experience from a developing country. *Journal of Educational Administration*.
- Sutherland, E. H., & Cressey, D. (1970). Differential association. *Crime and delinquency; a reader*. London: Macmillan.
- Tambe, A., & Krishnan, V. R. (2000). Leadership in decision-making. *Indian Management*, 39(5), 69-79.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., McNall, L. A., & Salas, E. (2010). Informal learning and development in organizations. *Learning, Training, And Development in Organizations*, 303-332.
- Tatum, B. C., Eberlin, R., Kottraba, C., & Bradberry, T. (2003). Leadership, decision making, and organizational justice. *Management decision*, 41(10), 1006-1016.
- Taylor, D. L., & Tashakkori, A. (1995). Decision participation and school climate as predictors of job satisfaction and teachers' sense of efficacy. *The Journal of Experimental Education*, 63(3), 217-230.
- Thien, L. M., & Razak, N. A. (2014). Teacher commitment: a comparative study of Malaysian ethnic groups in three types of primary schools. *Social Psychology of Education*, 17(2), 307-326.
- Thien, L. M., Razak, N. A., & Ramayah, T. (2014). Validating teacher commitment scale using a Malaysian sample. *Sage Open*, 4(2), 2158244014536744.
- Thomas, C., & Kearney, K. (2010). Effective principal support: What will it take. *Leadership*, 40(2), 8-11.
- Thompson, D. P., McNamara, J. F., & Hoyle, J. R. (1997). Job satisfaction in educational organizations: A synthesis of research findings. *Educational Administration Quarterly*, 33(1), 7-37.

- Thunholm, P. (2004). Decision-making style: habit, style or both? *Personality and Individual Differences*, 36(4), 931-944.
- Thunholm, P. (2008). Decision-making styles and physiological correlates of negative stress: Is there a relation? *Scandinavian Journal of Psychology*, 49(3), 213-219.
- Thunholm, P. (2009). Military leaders and followers—do they have different decision styles? *Scandinavian Journal of Psychology*, 50(4), 317-324.
- Tindale, R. S., & Winget, J. R. (2019). Group decision-making. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Velasquez, M. G., & Rostankowski, C. (1985). Ethics, theory and practice.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*: Prentice-Hall, Inc.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235-256.
- Watson, D. (2000). *Mood and temperament*: Guilford Press.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work.
- Weitz, J. (1952). A neglected concept in the study of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 5(3), 201-205.
- Whawo, D. (1993). *Educational administration: planning and supervision*. Benin City: Jodah Publications.

- Wittmer, D. P. (2019). Ethical decision-making. In *Handbook of administrative ethics* (pp. 507-534): Routledge.
- Wong, P.-M., & Wong, C.-S. (2005). Promotion criteria and satisfaction of school teachers in Hong Kong. *Educational Management Administration & Leadership*, 33(4), 423-447.
- Yang, B. (2003). Political factors in decision making and implications for HRD. *Advances in developing human resources*, 5(4), 458-479.
- Yildiz, Y., & Celik, B. (2017). Commitment to the teaching profession. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 4(2), 93-97.
- Zigarelli, M. A. (1996). An empirical test of conclusions from effective schools research. *The Journal of Educational Research*, 90(2), 103-110.

GLOSARIUM

- **Extravert** adalah kecenderungan seseorang yang mengalami emosi positif.
- **Gaya pembuatan keputusan intuitif** adalah gaya pembuatan keputusan yang dibuat berdasarkan keyakinan yang kuat tetapi tidak dapat dijelaskan berdasarkan informasi yang terbatas untuk membuat keputusan secara cepat.
- **Gaya pembuatan keputusan menghindar** adalah gaya pembuatan keputusan dengan menghindari pembuatan keputusan.
- **Gaya pembuatan keputusan rasional** adalah gaya pembuatan keputusan yang melalui tahapan (1) mendefinisikan/batasan masalah, (2) mengidentifikasi kriteria keputusan, (3) membuat skala prioritas keputusan/pembobotan, (4) menyusun alternatif keputusan, (5) menilai alternatif keputusan, dan (6) menentukan alternatif terbaik.
- **Gaya pembuatan keputusan spontan** adalah gaya pembuatan keputusan yang dibuat secara tiba-tiba.
- **Gaya pembuatan keputusan tergantung** adalah gaya pembuatan keputusan seorang pemimpin keputusan yang bergantung kepada orang lain.
- **GDMS** = *General Decision-Making Style* (Gaya Pembuatan Keputusan Umum)

- **Hati nurani** satu dari lima faktor kepuasan kerja adalah bahwa kepuasan kerja harus terkait dengan kepuasan kerja karena mewakili kecenderungan perekayasaan umum dan dengan demikian mengarah ke kemungkinan yang lebih besar untuk mendapatkan imbalan kerja yang memuaskan, baik formal maupun informal.
- **Kepemimpin transformasional** adalah gaya kepemimpinan sebagai sebuah proses dimana pemimpin dan pengikutnya saling meningkatkan kepada level yang lebih tinggi secara moralitas dan motivasi
- **Kepemimpinan transaksional adalah** kepemimpinan yang melibatkan motivasi dan pengarahan pengikut, terutama melalui penarikan minat yang pengikut miliki. Kekuatan pemimpin transaksional berasal dari otoritas formal dan tanggung jawab dalam organisasi. Tujuan utama pengikut adalah patuh terhadap instruksi pemimpin.
- **Kepemimpinan transformasional** yang terkait dengan kepuasan kerja berarti bahwa pemimpin transformasional cenderung memberikan lebih banyak kepuasan kerja kepada bawahan karena mereka memperhatikan kebutuhan individu.
- **Kepersetujuan/agreeableness** satu dari lima faktor kepuasan kerja adalah bahwa kepuasan kerja harus dikaitkan dengan kebahagiaan karena individu yang setuju memiliki motivasi yang lebih besar untuk mencapai keintiman antar-pribadi, yang seharusnya mengarah pada tingkat kesejahteraan yang lebih besar
- **Kepuasan kerja** dapat diartikan juga sebagai reaksi individu sebagai perasaan atau keadaan pikiran seseorang
- **Kepuasan kerja** didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang mencakup semua perasaan yang ditentukan oleh sejauh mana individu-individu memenuhi kebutuhan mereka terkait pekerjaan yang harus dipenuhi

- **Kepuasan kerja guru** tergambar dari hubungan mereka (guru) dengan siswa saat ini dan sebelumnya yang tetap berhubungan dengan mereka dan dari hubungan dengan orang tua dan rekan kerja
- **Keputusan etis** adalah keputusan yang memenuhi setidaknya tiga kriteria *Pertama*, masalah moral hadir di mana tindakan seseorang, ketika dilakukan secara bebas, dapat membahayakan atau menguntungkan orang lain. *Kedua*, agen moral adalah orang yang membuat keputusan moral, meskipun dia mungkin tidak mengakui bahwa masalah moral dipertaruhkan. Fitur definisi ini penting karena elemen utama dari model pembuatan keputusan moral yang disajikan di sini adalah mengenali masalah-masalah moral. *Ketiga* keputusan etis didefinisikan sebagai keputusan yang legal dan dapat diterima secara moral oleh komunitas yang lebih besar. Sebaliknya, keputusan yang tidak etis adalah ilegal atau secara moral tidak dapat diterima oleh komunitas yang lebih besar.
- **Keputusan moral** adalah keputusan yang hanya karena mereka memiliki komponen moral
- **Keputusan operasional** adalah keputusan yang diambil oleh karyawan seluruh organisasi
- **Keputusan strategis** adalah keputusan yang diambil oleh tim manajemen puncak
- **Keputusan taktis** adalah keputusan yang diambil oleh seorang manajer
- Keterbukaan satu dari lima faktor kepuasan kerja adalah kepuasan kerja terhadap pengalaman terkait dengan kreativitas ilmiah dan artistik.
- **Model pembuatan keputusan Fuller** adalah model rasional/deskriptif karena mencakup langkah-langkah rasional yang menggambarkan tindakan-tindakan tertentu.
- **Neurotisme** adalah tipe sifat atas kepuasan kerja yang karena sifat dasarnya yang negatif, individu neurotik mengalami lebih banyak peristiwa kehidupan negatif daripada individu lain.

- **Kepemimpinan laissez-faire** adalah gaya kepemimpinan paling pasif dan paling tidak efektif, menghindari membuat keputusan, tidak memberikan umpan balik, melepaskan tanggung jawab, melakukan sedikit usaha untuk membantu bawahan memenuhi kebutuhan mereka dan tidak menggunakan wewenang
- **Kepemimpinan transaksional** adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada imbalan pertukaran dengan bawahan
- **Pembuatan keputusan** adalah tindakan yang mengacu pada membuat pilihan di antara berbagai tindakan alternatif yang mungkin juga termasuk tidak bertindak

INDEKS

A

Andersen, J. A., 90
Anderson, C., 84
Antonakis, J., 84
Antoun, N., 86
Arnold, D. G., 85
Arvey, R. D., 84
Asulin-Peretz, L., 89
Avolio, B., 84, 85

B

Baiocco, R., 84
Bandur, A., 84
Barrett, L. F., 97
Barrick, M. R., 85
Bass, B. M., 85
Beard, R. L., 99
Beauchamp, T. L., 85
Bell, N. E., 99
Bensi, L., 88
Bergman, R., 97
Betancourt-Smith, M., 93
Blake, A., 85
Boreham, N., 85
Bouchard, T. J., 84
Boulgarides, J. D., 85
Bowie, N. E., 85
Bradberry, T., 99
Brief, A. P., 85
Brown, C. E., 84
Bruce, R. A., 97

C

Carroll, D., 90
Casserly, C., 88
Cavanagh, G. F., 85
Chiu, M. M., 92
Clark, L., 86, 101
Clark, L. A., 101
Clausen, J. A., 99
Clay, R., 91
Cloward, R., 86
Cloward, R. A., 86
Cohen, A., 86
Cohen, W. A., 85
Connolly, J. J., 86
Cooper, H., 86
Cope, P., 85
Costa Jr, P. T., 86
Coulter, M. K., 97
Cressey, D., 99
Cropanzano, R., 101

D

Davidovitch, S., 89
Denessen, E., 95
DeNeve, K. M., 86
Diener, E., 87, 93
Dinham, S., 87
Driver, M. J., 87
Drysdale, L., 89
Dubinsky, A. J., 87
Dubrin, A., 87
Durham, C. C., 87
Dyson, B., 87

E

Eberlin, R. J., 87
Ejimofofor, F. O., 87
Elpers, K., 87
Emmons, R. A., 87
Erkutlu, H., 88
Evans, L., 88

F

Fabbri, M., 88
Feist, G. J., 88
Ferrell, O. C., 88
Ferrin, H. H., 96
Fink, S., 86
Fisher, V. E., 88
Fitzsimmons, G. W., 88
Fujita, F., 93
Fuller, J., 89
Fuller, M., 88

G

Gadassi, R., 89
Gadon, H., 86
Gambetti, E., 88
Garrett, T. M., 88
Gati, I., 89
Gay, G., 89
Glasman, N. S., 89
Glick, W. H., 89
Goldberg, L. R., 89
Goodlad, J. I., 89
Gray, P., 85
Gresham, L. G., 88
Griffin, L. L., 87
Griffith, J., 89
Gupta, N., 89
Gurr, D., 89

H

Hackman, J. R., 89, 95
Hakim, C., 90
Hall, B. W., 90
Hallinger, P., 84, 90
Hamilton, V. L., 92
Hanna, J. V., 88
Hannum, E., 97

Hansson, P. H., 90
Hariri, H., 90, 91, 92, 95, 99
Harren, V. A., 91
Hastie, P., 87
Heck, R. H., 90
Heller, H. W., 91
Herscovitch, L., 94
Herzberg, F. M., 91
Hoyle, J. R., 100
Hukamdad, G. S., 98
Hulin, C. L., 91
Hunt, S. D., 91

I

Inman, D., 93
Ireland, R., 87, 91

J

Jago, A. G., 100
Jantzi, D., 93
Jenkins Jr, G. D., 89
Jex, S. M., 99
John, O. P., 93
Jones, T. M., 91
Judge, T. A., 91, 92

K

Kahneman, D., 92
Känd, M., 92
Kao, P.-H., 92
Kearney, K., 100
Kelman, H. C., 92
Khan, S., 98
Klassen, R. M., 92
Knight, D., 87
Kolberg, L., 92
Kottraba, C., 99
Krishnan, V. R., 99

L

Laghi, F., 84
 Landman, S., 89
 Lawler, J. J., 100
 Leithwood, K., 93
 Levin, I., 93
 Lingl, A., 95
 Locke, E. A., 87, 91
 Loken, B., 87
 Loo, R., 93

M

Macnab, D., 88
 Maeroff, G. I., 93
 Magnus, K., 93
 Manes, F., 86
 Marlow, L., 93
 Mausner, B., 91
 McCrae, R. R., 86, 93
 McNall, L. A., 99
 McNamara, J. F., 100
 Menon, P., 94
 Mertkan, S., 94
 Merton, R. K., 94
 Meyer, J. P., 94
 Michaelowa, K., 94
 Miller, C. C., 91
 Moberg, D. J., 85
 Monypenny, R., 90, 91
 Mount, M. K., 85
 Mulford, B., 89

N

Necowitz, L. B., 94
 Ngimbudzi, F. W., 94
 Northouse, P. G., 95
 Nutt, P. C., 95

O

Ohlin, L. E., 86
 Oldham, G. R., 89, 95
 Organ, D. W., 95
 Orwa, B., 100

P

Pavot, W., 93
 Paziienza, N. J., 96
 Pearson, L. C., 90
 Peretomode, V., 96
 Perkins, C., 91
 Phillips, S. D., 96
 Piccolo, R. F., 92
 Plihal, J., 96
 Poulin, J. E., 96
 Prideaux, M., 90, 91

R

Raihani., 96
 Rausch, E., 96
 Rekor, M., 92
 Rest, J. R., 96, 97
 Reyes, P., 97
 Rice, E. M., 97
 Robbins, S. P., 97
 Robbins, T. W., 86
 Rossmiller, R. A., 97
 Rostankowski, C., 100
 Rowe, A., 97
 Roznowski, M., 94
 Russell, J. A., 97

S

Sadler-Smith, E., 99
 Sahakian, B. J., 86
 Salas, E., 99
 Sargent, T., 97
 Schneider, G. T., 97
 Scott, C., 87
 Scott, S. G., 97
 Seco, G. M. d. S. B., 98
 Segal, N. L., 84
 Shahzad, S., 98
 Shane, S. A., 98
 Shann, M. H., 98
 Shin, H.-S., 97
 Siegrist, G., 98
 Simon, H. A., 98
 Sivasubramaniam, N., 84
 Skaalvik, E. M., 98
 Skaalvik, S., 98
 Slegers, P., 95

Smith, P. C., 91, 98
Spector, P. E., 98, 99
Spicer, D. P., 99
Stagg, I., 97
Stanley, D. J., 94
Staw, B. M., 99
Stokes, J. P., 93
Sun, J., 93
Sutherland, E. H., 99

T

Tambe, A., 99
Tannenbaum, S. I., 99
Tashakkori, A., 99
Tatum, B. C., 87, 99
Taylor, D. L., 99
Tellegen, A., 101
Thingujam, N. S., 94
Thomas, C., 100
Thompson, D. P., 100
Thunholm, P., 100
Tonetti, L., 88
Topolnytsky, L., 94
Trevino, L. K., 100
Tversky, A., 92

V

Velasquez, M. G., 100
Viswesvaran, C., 86
Vitell, S., 91
Vroom, V. H., 100

W

Walker, A. D., 90
Walter, C. A., 96
Walumbwa, F. O., 100
Wang, P., 100
Watson, D., 100, 101
Weiss, H. M., 101
Weitz, J., 101
Westhuis, D. J., 87
Whawo, D., 101
Williams, J., 87
Willits, R., 86
Wilson, G., 85
Wittmann, E., 94
Wong, C.-S., 101
Wong, P.-M., 101

Y

Yang, B., 101

Z

Zigarelli, M. A., 101

