



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i2>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Kepemimpinan Humanistik dalam Pengambilan Keputusan di Sekolah

Beni Desnora^{1*}, KA Rahman², Raden M. Ali³

¹Universitas Jambi, Jambi, Indonesia, desnorabeni@gmail.com

²Universitas Jambi, Jambi, Indonesia, ka_rahman@unja.ac.id

³Universitas Jambi, Jambi, Indonesia, raden.m.ali@unja.ac.id

*Corresponding Author: desnorabeni@gmail.com

Abstract: *This study aims to analyze the role and implementation of Humanistic Leadership by school principals in the context of decision-making in educational institutions. Schools are the heart of civilization, where educational goals are achieved through the mobilization of all resources centered on decision-making. Decision-making is at the heart of school leadership and management. Humanistic leadership serves as a bridge between administrative rationality and humanistic values, focusing on respect for human dignity, developing follower potential, and creating a supportive organizational culture. The essence of this leadership style is placing human needs above mere profit, with the belief that concern for and respect for employee well-being can enhance motivation, performance, and productivity. Through a systematic library research approach and content analysis, findings indicate that integrating humanistic principles into decision-making stages (such as Simon's or Mintzberg's models) ensures that the resulting decisions are not only logical but also ethical and receive moral support from the school community. This implementation is reflected in the use of Democratic Leadership, which encourages collaboration and shared decision-making by involving teachers and stakeholders. Humanistic leadership requires leaders to be catalysts for human potential, lead with empathy and integrity, and take responsibility for the well-being of those they lead.*

Keywords: *Humanistic Leadership, Decision Making, School*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis peran dan implementasi kepemimpinan humanistik kepala sekolah dalam konteks pengambilan keputusan di lembaga pendidikan. Sekolah merupakan jantung peradaban, tempat tujuan pendidikan dicapai melalui penggerakan seluruh sumber daya yang berpusat pada pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan merupakan inti dari kepemimpinan dan manajemen sekolah. Kepemimpinan humanistik berfungsi sebagai jembatan antara rasionalitas administratif dan nilai-nilai kemanusiaan, berfokus pada penghargaan martabat manusia, pengembangan potensi pengikut, dan penciptaan budaya organisasi yang suportif. Inti dari gaya kepemimpinan ini adalah menempatkan kebutuhan manusia di atas keuntungan semata, dengan keyakinan bahwa perhatian dan penghormatan terhadap kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan motivasi, kinerja, dan produktivitas. Melalui pendekatan studi pustaka (*library research*) yang sistematis

dan analisis konten, temuan menunjukkan bahwa pengintegrasian prinsip humanistik dalam tahapan pengambilan keputusan (seperti model Simon atau Mintzberg) memastikan keputusan yang dihasilkan tidak hanya logis tetapi juga etis dan mendapat dukungan moral dari komunitas sekolah. Implementasi ini tercermin dalam penggunaan Kepemimpinan Demokratis yang mendorong kolaborasi dan *shared decision-making* dengan melibatkan guru dan pemangku kepentingan. Kepemimpinan humanistik menuntut pemimpin untuk menjadi katalis potensi manusia, memimpin dengan empati dan integritas, serta mengambil tanggung jawab untuk kesejahteraan orang yang dipimpin.

Kata Kunci: Kepemimpinan Humanistik, Pengambilan Keputusan, Sekolah

PENDAHULUAN

Sekolah adalah jantung dari peradaban, tempat di mana generasi masa depan dibentuk. Dalam menjalankan fungsi sepenting ini, peran kepala sekolah sebagai pemimpin menjadi sangat menentukan. Kepemimpinan pendidikan oleh kepala sekolah dapat diibaratkan sebagai nahkoda kapal, yang bertugas tidak hanya mengarahkan tujuan, tetapi juga memastikan semua awak kapal (guru, staf, siswa, dan orang tua) bekerja sama dan berlayar dengan nyaman menuju pelabuhan cita-cita. Menurut Wahyudin Nur Nasution (2015), kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk memengaruhi, mengkoordinasi, dan menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah, mulai dari manusia hingga sarana dan prasarana, agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah yang efektif memiliki tujuh karakteristik utama, antara lain memiliki visi yang jelas, menanamkan harapan tinggi terhadap prestasi, dan yang terpenting, selalu melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan. Jika kepemimpinan adalah menggerakkan, maka inti dari gerakan tersebut adalah pengambilan keputusan (*decision-making*). Semua kegiatan penting dalam organisasi sekolah, mulai dari penentuan kurikulum, alokasi anggaran, hingga penanganan masalah disiplin siswa, bermuara pada satu atau serangkaian keputusan. Wahyu Bhudianto (2015) secara tegas menyatakan bahwa pengambilan keputusan adalah kunci kepemimpinan atau inti dari kepemimpinan, dan merupakan pusat dari semua kegiatan organisasi. Keputusan yang diambil akan menjadi cerminan dari karakter pemimpin itu sendiri. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk memilih alternatif solusi dengan risiko negatif yang paling kecil agar tidak merugikan sekolah.

Kepemimpinan humanistik berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan rasionalitas administratif dengan nilai-nilai kemanusiaan. Pengintegrasian prinsip humanistik pada enam tahapan pengambilan keputusan (Mokat, 2021) akan memastikan keputusan yang dihasilkan tidak hanya logis, tetapi juga etis dan mendapat dukungan moral dari seluruh komunitas sekolah. Kepemimpinan Humanistik merupakan pendekatan yang krusial di era modern, di mana fokus dialihkan dari kontrol semata menjadi pemberdayaan dan penghormatan terhadap manusia seutuhnya. Gaya kepemimpinan ini, yang berlandaskan pada empati, kesadaran diri, dan hubungan kemanusiaan, terbukti dapat meningkatkan motivasi, kinerja, dan pada akhirnya, menciptakan organisasi yang lebih berkelanjutan dan beretika. Implementasi yang sukses membutuhkan pemimpin yang bersedia memimpin dengan hati dan menempatkan perkembangan tim sebagai prioritas utama.

Kepemimpinan Humanistik bukan lagi konsep periferal; ia telah menjadi topik sentral dalam diskusi akademik dan industri terkemuka. Dalam konteks pasca-pandemi dan krisis global, fokus beralih pada bagaimana pemimpin dapat menunjukkan ketahanan, kerentanan (*vulnerability*), dan perhatian yang tulus. Dhiman, S. (2023), yang menegaskan perlunya pemimpin untuk bertindak sebagai katalis bagi potensi manusia. Kepemimpinan Humanistik adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada penghargaan terhadap martabat manusia,

pengembangan potensi pengikut, dan penciptaan budaya organisasi yang mendukung melalui empati, kesadaran diri, dan komunikasi yang terbuka (NURHASWINDA, dkk., 2024; Bland & Swords, 2021). Inti dari kepemimpinan ini adalah menempatkan kebutuhan manusia di atas keuntungan semata, dengan keyakinan bahwa karyawan yang bahagia dan berkembang akan menghasilkan kinerja terbaik. Kepemimpinan humanistik memandang bahwa perhatian khusus dan penghormatan terhadap kesejahteraan karyawan dapat secara signifikan meningkatkan motivasi, kinerja, dan produktivitas (Mayo, dalam Permadi, 2019).

Pemimpin harus mampu memahami dampak tindakannya terhadap orang lain dan memimpin dengan hati nurani (Sekretariat Jenderal Kemenkes, 2025). Pemimpin fokus pada pendewasaan dan pengembangan orang lain, bukan hanya dirinya sendiri (Welch, dalam Glints, 2025). Tujuannya adalah memberdayakan orang lain untuk menjadi versi terbaik dari diri mereka sendiri (Eleanor Roosevelt, dalam Merdeka.com, 2025). Memimpin dari belakang, melayani, dan mengambil tanggung jawab untuk orang-orang yang dipimpin (*taking care of those in your charge*) (Sinek, dalam Risconsulting, 2025). Kepemimpinan ini menciptakan budaya yang damai, saling menghormati, dan rendah hati, di mana pemimpin mendamaikan, bukan memecah belah (Kumparan, 2025).

Setiap organisasi, termasuk sekolah sebagai lembaga pendidikan, secara rutin dihadapkan pada situasi yang memerlukan pengambilan keputusan (decision making). Pengambilan keputusan merupakan inti dari manajemen. Di sekolah, keputusan yang diambil akan memengaruhi seluruh aspek, mulai dari kurikulum, manajemen sumber daya manusia (guru dan staf), alokasi anggaran, pengembangan sarana dan prasarana, hingga pencapaian tujuan pendidikan. Keputusan yang tepat dan efektif sangat krusial untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, aman, dan berkualitas (Sutisna, 2024). Kegagalan dalam mengambil keputusan dapat menghambat kemajuan sekolah dan menimbulkan konflik. Keputusan di sekolah dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal (Syamsi dalam Mas'ud dkk., 2021). Faktor internal meliputi : Posisi/Kedudukan, masalah, kondisi, dan situasi pengambilan keputusan, sedangkan faktor eksternal meliputi peraturan dan regulasi, pemangku kepentingan (stakeholder), data dan fakta baru.

Pengambilan keputusan adalah suatu keterampilan dalam memilih satu alternatif dari berbagai alternatif dalam memecahkan masalah untuk mencapai hidup yang lebih baik." (Rahmawati, 2021, hlm. 1). Pengambilan Keputusan (Decision Making) adalah proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa pilihan yang ada untuk mencapai tujuan tertentu (Wibowo, 2017). Dalam konteks pendidikan, proses ini bukan hanya tentang memilih opsi, tetapi juga melibatkan pengumpulan informasi, analisis masalah, dan evaluasi hasil. Keputusan di sekolah harus melibatkan partisipasi dari berbagai pihak, karena sekolah merupakan organisasi yang berbasis pada komunitas (Sergiovanni, dalam Wahyudin, 2022). Pendidikan karakter berbasis pendekatan humanistik di UIN Antasari Banjarmasin mahasiswa merasa telah mengalami perkembangan nilai-nilai batinnya, merasa masing-masing mengenal dirinya lebih dalam dari sebelumnya dan merasa memiliki tujuan hidup yang lebih jelas (Sulaiman Kurdi, 2018).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi pustaka (*library research*). Menurut Zed (2014), studi pustaka merupakan serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca, mencatat, serta mengolah bahan penelitian. Pendekatan ini dipilih karena topik kepemimpinan pendidikan dan kinerja guru memiliki dasar teoritis yang kuat serta banyak dibahas dalam berbagai penelitian terdahulu. Dengan demikian, studi pustaka memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman mendalam berdasarkan telaah teoritis dan temuan ilmiah yang sudah ada. Sugiyono (2019:291) menjelaskan bahwa “studi pustaka

dilakukan untuk memperoleh landasan teori dan informasi yang relevan dengan masalah yang diteliti dari berbagai sumber literatur.”

Sumber data penelitian meliputi buku, artikel jurnal nasional dan internasional, prosiding, dan dokumen ilmiah lain yang relevan. Creswell (2014) menegaskan bahwa pemilihan literatur dalam penelitian kualitatif harus dilakukan secara sistematis berdasarkan relevansi, kredibilitas, dan kemutakhiran. Oleh sebab itu, literatur yang digunakan dalam penelitian ini dipilih dengan mempertimbangkan keterkaitannya langsung dengan konsep kepemimpinan pendidikan dan kinerja guru, serta diprioritaskan publikasi 10 tahun terakhir, kecuali literatur klasik yang menjadi dasar teori.

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran sistematis pada database ilmiah seperti Google Scholar, ResearchGate, dan DOAJ. Zed (2014) menyatakan bahwa efektivitas studi pustaka ditentukan oleh ketepatan strategi penelusuran serta kemampuan peneliti mengidentifikasi sumber yang otoritatif. Setiap sumber pustaka yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*). Krippendorff (2018) menjelaskan bahwa analisis isi merupakan metode penelitian untuk membuat inferensi yang replikatif dan valid dari data dengan mempertimbangkan konteksnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan Humanistik Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Profesionalisme Guru

Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi disekolah memiliki peran besar terhadap kemajuan sekolah. Agar dapat menghasilkan output yang berkualitas dan diterima masyarakat, keberhasilan sekolah melibatkan semua komponen pendidikan di sekolah. Dalam memimpin para pengikutnya dalam hal ini adalah guru dan karyawan, kepala sekolah mempergunakan perilaku tertentu yang berbeda antara satu pemimpin dengan pemimpin lainnya. Kepercayaan sebagai modal kritis: M. Sahabuddin & Syahrani (2018) memberikan landasan kuat bahwa kepemimpinan yang baik berdiri di atas kepercayaan (*trust*). Dalam evaluasi alternatif, kepercayaan ini esensial. Jika guru dan staf merasa dipercaya, mereka akan memberikan masukan yang jujur (bukan sekadar yang menyenangkan pemimpin) mengenai kelayakan dan risiko setiap alternatif, sehingga keputusan yang dipilih benar-benar terbaik.

Teori kepemimpinan humanistik menekankan pentingnya pengembangan diri individu. Dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah, pendekatan ini dapat membantu kepala sekolah untuk mengembangkan kualitas kepemimpinan pribadi mereka, seperti kemampuan berkomunikasi yang efektif, empati, dan keterampilan interpersonal. Akar pemikiran humanistik berhubungan erat dengan gerakan human relations yang menekankan pentingnya hubungan antarmanusia dalam organisasi : Nurhaswinda, Adi Atmoko dan Radeni Sukma (2024). Banyak kajian modern menghubungkan teori humanistik ke literatur manajemen etis dan humanistic management. Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip humanistik, Kepala sekolah dapat menjadi pemimpin yang menginspirasi dan mampu membawa perubahan positif dalam lingkungan akademik. Mengadopsi pendekatan humanistik dalam kepemimpinan Kepala sekolah juga dapat berdampak positif pada efektivitas organisasi. Dalam lingkungan sekolah, keberhasilan Kepala Sekolah sering kali tergantung pada kolaborasi yang baik antara guru, staf, dan murid. Pendekatan humanistik dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana setiap individu diberdayakan dan dihargai. Hal ini dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kinerja anggota tim, serta menciptakan suasana yang positif untuk mencapai tujuan kepala sekolah.

Gaya kepemimpinan menghasilkan cerminan tentang apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya. Kepemimpinan Demokratis yang Efektif: Hendriani, Sari, & Gistituati (2024) dalam penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, yang merupakan ciri khas humanistik, secara positif memengaruhi

efektivitas pengambilan keputusan. Hal ini karena gaya demokratis membuka ruang bagi berbagai ide dan analisis sebelum sampai pada pilihan akhir. Kolaborasi untuk Pemecahan Masalah: Lebih lanjut, Sri Rahmi, Umar, & Jannana (2025) secara spesifik meneliti kepemimpinan kepala sekolah humanistik yang mempromosikan komunikasi inklusif dan *shared decision-making* dengan melibatkan orang tua dan *stakeholder*. Menurut mereka, metode penyelesaian masalah kolaboratif yang didasarkan pada prinsip *servant leadership* (pelayanan) ini berhasil meningkatkan motivasi dan kinerja siswa. Ini menegaskan bahwa keputusan yang berakar dari identifikasi masalah bersama lebih valid dan didukung.

Pemimpin humanistik memanfaatkan diskresi ini untuk mewujudkan keadilan individual yang kontekstual (misalnya, memberi kelonggaran prosedur bagi staf yang sedang berduka) sambil tetap berpegangan pada keharusan untuk membuat penilaian berdasarkan intuisi, pengalaman, dan fakta, sebagaimana disarankan oleh Yudela Arina, dkk. (2023). Evaluasi Berbasis Kekeluargaan dan Keterbukaan, prinsip humanistik yang suportif menolak evaluasi yang otoriter. Amelia, Nurlaeli, & Ma'sum (2025) menunjukkan bahwa strategi manajerial humanistik diwujudkan melalui suasana kekeluargaan dan keterbukaan saat evaluasi. Evaluasi dengan pendekatan ini, berbeda dengan model birokratis (Simon, 1982), mengubah proses pencarian kesalahan menjadi proses peningkatan bersama yang mendorong perbaikan berkesinambungan dan sesuai dengan upaya pengembangan profesionalisme guru.

Menurut Gotsis, G., Grimani, A. (2024) kepemimpinan humanistik adalah gaya/pendekatan kepemimpinan yang menempatkan martabat, kebutuhan, perkembangan, dan kesejahteraan manusia (bawahan, pemangku kepentingan) sebagai pusat keputusan dan praktik kepemimpinan. Pendekatan ini menekankan empati, penghormatan, inklusi, etika, dan pemberdayaan individu dalam organisasi. Akar pemikiran humanistik berhubungan erat dengan gerakan human relations yang menekankan pentingnya hubungan antarmanusia dalam organisasi. Banyak kajian modern menghubungkan teori humanistik ke literatur manajemen etis dan humanistic management.

Syamsuri & Zakaria (tanpa tahun) menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang empatik (humanistik/etis) mampu membangun lingkungan kerja yang suportif dan meningkatkan motivasi intrinsik. Oleh karena itu, dalam memilih alternatif (langkah ke-4), pemimpin humanistik akan memitigasi risiko negatif yang tidak hanya bersifat finansial atau operasional, tetapi juga yang dapat menyebabkan beban kerja berlebihan atau trauma psikologis pada guru dan staf. Ini sejalan dengan prinsip Wahyu Bhudianto (2015) yang menuntut pemimpin memilih alternatif dengan risiko negatif paling kecil, yang secara humanis diperluas maknanya. Adapun kepemimpinan humanistik menunjukkan perilaku kepedulian nyata (*care*) terhadap kesejahteraan staf, mempraktikkan kepemimpinan partisipatif dan konsultatif, menjadi teladan moral dan profesional (integritas) dan Fokus pada pengembangan holistik (kompetensi dan kesejahteraan psikologis).

Kepemimpinan humanistik bukan sekadar gaya lembut - ia adalah pendekatan sistemik yang mengintegrasikan nilai kemanusiaan dengan praktik manajerial yang efektif. Bukti akademik terbaru menunjukkan kepemimpinan ini meningkatkan kesejahteraan, keterlibatan, dan kapasitas inovasi organisasi bila diimplementasikan secara terstruktur dan bertanggung jawab : Gotsis, G., Grimani, A. (2024).

Pengambilan Keputusan di sekolah

Sekolah sebagai organisasi pembelajaran memiliki peran ganda: sebagai lembaga edukasi dan sebagai unit manajemen. Setiap hari, berbagai keputusan harus diambil, mulai dari isu kurikulum, alokasi anggaran, rekrutmen guru, hingga penanganan kedisiplinan siswa. Pengambilan keputusan adalah proses inti dalam manajemen sekolah yang menentukan arah, kualitas, dan efektivitas institusi (Wibowo, 2017). Keputusan yang diambil harus didasarkan

pada data, prinsip pendidikan yang kuat, dan mempertimbangkan dampak pada seluruh pemangku kepentingan (siswa, guru, orang tua, dan masyarakat).

Peran pemimpin dalam mengambil keputusan adalah sentral dan strategis. Salah satu fungsi manajemen, dalam sebuah penelitian menunjukkan bahwa decision maker memiliki gaya tersendiri. Biasanya gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin ada beberapa yang sering menjadi pola dalam pengambilan keputusan. Seringkali seorang manajer menggunakan dua atau tiga gaya dalam pengambilan keputusan. Kekuatan dan kelemahan pembuat keputusan ditentukan pada Gaya yang digunakan oleh pemimpin atau manajer. Kepemimpinan yang efektif adalah kemampuan mengarahkan dan mempengaruhi yang memiliki karakteristik yang dapat dikelompokkan dan diidentifikasi pada dua kutub yang berbeda dan saling bertolak belakang, Suparno (2015). Pengambilan keputusan adalah tindakan pemilihan alternatif. Tiga tahap utama dalam mengonseptualisasikan proses pengambilan keputusan menurut Herbert A. Simon: (1) Aktivitas inteligens, (2) Aktivitas desain, (3) Aktivitas memilih. Tahap terakhir yang merupakan pilihan sebenarnya-memilih tindakan tertentu dari yang tersedia yaitu aktivitas memilih. Secara lebih empiris Mintzberg dan koleganya memberikan pernyataan terkait dengan tahap-tahap dalam pengambilan keputusan sebagai berikut :

1. Tahap identifikasi, di mana pengenalan masalah atau kesempatan muncul dan diagnosis dibuat. Diketahui bahwa masalah yang berat mendapatkan diagnosis yang ekstensif dan sistematis, tetapi masalah yang sederhana tidak.
2. Tahap pengembangan, di mana terdapat pencarian prosedur atau solusi standar yang ada mendesain solusi yang baru. Diketahui bahwa proses desain merupakan proses pencarian percobaan di mana pembuat keputusan hanya mempunyai ide solusi ideal yang tidak jelas.
3. Tahap seleksi, di mana pilihan solusi dibuat. Terdapat 3 (tiga) cara dalam pembentukan seleksi: dengan penilaian pembuat keputusan, berdasarkan pengalaman atau intuisi, bukan analisis logis; dengan analisis alternatif yang logis dan sistematis; dan dengan tawar-menawar saat seleksi melibatkan kelompok pembuat keputusan dan semua.

Perilaku Pengambilan Keputusan

Keputusan Perilaku pengambilan keputusan oleh seorang pemimpin menjadi sangat penting dalam pengambilan keputusan organisasi. Perilaku pengambilan keputusan berkaitan dengan ahli teori perilaku organisasi seperti dalam buku March dan Simon, *Organization*, pada tahun 1958, bidang pengambilan keputusan tersebut menjadi lebih menarik dengan topik seperti motivasi dan tujuannya, dan menekankan berkurangnya pengambilan keputusan. Perilaku pengambilan keputusan dikembangkan di luar jalur teori. Penelitian perilaku organisasi dapat dilakukan dengan memperhatikan kondisi dan situasi pada saat keputusan tersebut diambil.

Model-Model Pengambilan Keputusan di Sekolah

Beberapa model pengambilan keputusan yang relevan dalam konteks pendidikan, menurut Tannebaum dan Schmidt, meliputi (Sobandi, 2021; Thoha, 2021):

Tabel 1. Model-model Pengambilan Keputusan di Sekolah

Model	Karakteristik	Relevansi di Sekolah
Model Rasional	Keputusan diambil setelah melalui analisis logis, data objektif, dan pertimbangan biaya-manfaat.	Digunakan untuk keputusan strategis (misalnya, alokasi anggaran, pemilihan kurikulum).
Model Intuitif	Keputusan diambil berdasarkan pengalaman, firasat, atau insting pemimpin (<i>gut feeling</i>).	Digunakan untuk keputusan mendesak atau ketika informasi tidak lengkap (misalnya, penanganan konflik mendadak).
Model Politik/Kolegial	Keputusan dicapai melalui negosiasi, kompromi, dan	Digunakan untuk keputusan yang melibatkan banyak pihak

musyawarah antara berbagai pihak yang berkepentingan.	(misalnya, penyusunan tata tertib sekolah, kalender akademik).
--	---

Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan personal antara lain kemampuan untuk memahami perilaku individu dan perilaku kelompok, karena kedua perilaku ini memberi kontribusi dalam membentuk dinamika organisasi. Selain itu pemimpin juga harus memiliki kapabilitas untuk memodifikasi 3 perilaku, memahami & memberi motivasi, memahami proses persepsi dan pembentukan komunikasi yang efektif. Pemahaman atas relasi antar konsep kepemimpinan-kekuasaan-politik dalam organisasi juga harus menjadi penguasaan seorang pemimpin.

Bagian ini memuat data (dalam bentuk ringkas), analisis data dan interpretasi terhadap hasil. Hasil dapat disajikan dengan tabel atau grafik untuk memperjelas hasil secara verbal, karena adakalanya tampilan sebuah ilustrasi lebih lengkap dan informative dibandingkan dengan tampilan dalam bentuk narasi. Pada bagian pembahasan haruslah menjawab masalah atau hipotesis penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya.

KESIMPULAN

Kepemimpinan Humanistik adalah pendekatan krusial dalam pengambilan keputusan di sekolah modern, berfokus pada penghargaan martabat manusia, pengembangan potensi pengikut, dan penciptaan budaya yang suportif melalui empati, kesadaran diri, dan komunikasi terbuka. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengintegrasian prinsip humanistik dalam proses pengambilan keputusan (seperti dalam tahapan Simon atau Mintzberg) menghasilkan keputusan yang tidak hanya logis dan efisien, tetapi juga etis, mendapat dukungan moral, dan memiliki risiko negatif terkecil, termasuk mitigasi beban kerja berlebihan atau trauma psikologis pada staf. Kepala sekolah yang mengadopsi gaya ini bertindak sebagai katalis potensi manusia, memilih gaya kepemimpinan demokratis yang membuka ruang bagi kolaborasi dan *shared decision-making* dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Dampak akhirnya adalah penciptaan lingkungan sekolah yang damai, saling menghormati, dan inklusif, yang secara signifikan meningkatkan motivasi, kinerja, dan kapasitas inovasi organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, kepemimpinan humanistik merupakan pendekatan sistemik yang mengintegrasikan nilai kemanusiaan dengan praktik manajerial yang efektif, menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan berkualitas.

REFERENSI

- Amelia, R. P., Nurlaeli, A., & Ma'sum, S. (2025). Implementasi Strategi Manajerial Humanistik Dalam Meningkatkan Layanan Bimbingan Dan Konseling Di SMA Negeri 2 Karawang. *JIPi: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 23(2), 904-912.
- Anwar, R. N., & Alfina, A. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Profesionalisme Guru di TK IT Nur Al Izhari Kebonsari.
- Arina, Y., Ahmad Sabandi, H. F., & Alkadri, H. (2023). Peran Pemimpin dalam Pengambilan Keputusan. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 747-753.
- Bhudianto, W. (2015). Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan. *Transformasi*, 1(27), 1-47.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Dhiman, S. (2023). The New Imperatives of Humanistic Leadership in the Post-COVID World. *Journal of Humanistic Psychology*, 63(1), 5-25.
- Glints. (2025). *15 Leadership Quotes yang Bisa Jadi Bahan Inspirasi*. Diperoleh dari <https://glints.com/>. (Mengutip Jack Welch dan John Quincy Adams).

- Gotsis, G., Grimani, A. (2024). Humanistic Leadership. In: Marques, J. (eds) Encyclopedia of Diversity, Equity, Inclusion and Spirituality. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-32257-0_14-1
- Hendriani, S., Sari, R. Y., & Gistituati, N. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan. *Jurnal Niara*, 17(1), 171-184.
- Krippendorff, K. (2018). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (4th ed.). SAGE Publications.
- Kumparan. (2025). 120 Kata Bijak Pemimpin yang Rendah Hati, Kedamaian dalam Kepemimpinan. Diperoleh dari <https://kumparan.com/>.
- Kurdi, M. S. (2018). Evaluasi Implementasi Desain Pendidikan Karakter Berbasis Pendekatan Ilmiah Humanistik. *Elementary: Jurnal Pendidikan Dasar*, 4(2), 125-138.
- Maachali, A. & Hidayat, A. (2016). *The handbook of Education Management: Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah atau Madrasah di Indonesia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Makawimbang, J. H. (2012). *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*. Bandung: Alfa Beta.
- Mas'ud, Fathiah, S. dkk. (2021). Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Melalui Pendekatan Manajemen Strategik di SMK Negeri 4 Makassar. *Jurnal Administrasi Pendidikan dan Keguruan*, 1(1).
- Mokat, J. E. H. Kepemimpinan, Pengambilan Keputusan dan Diskresi.
- Mulyasa, H. E. (2011). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nasution, W. N. (2015). Kepemimpinan Pendidikan di Sekolah. *JURNAL TARBIYAH*, 22(1), 6-21.
- Nurhaswinda, Adi A & Radeni S (2024). Analisis teori kepemimpinan humanistik pada kepemimpinan ketua prodi di perguruan tinggi. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran* <http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp> Volume 7 Nomor 3, 2024 P-2655-710X e-ISSN 2655-6022
- Nurhaswinda, N., Atmoko, A., & Dewi, R. S. I. (2024). Analisis Teori kepemimpinan humanistik pada kepemimpinan ketua prodi di perguruan tinggi. *Consilium: education and counseling journal*, 4(2), 1-6. Doi: <https://doi.org/10.36841/consilium.v4i2.4485>.
- Permadi, A. (2019). Analisis Teori Kepemimpinan Humanistik Pada Kepemimpinan Kepala LKP Daun Mas Media Husada. *Jurnal Ilmu Pendidikan (JIP) STKIP Kusuma Negara Jakarta*, 10(2), 72-85. (Mengutip Elton Mayo).
- Purwanggono, C. J. (2020). *Buku Ajar Kepemimpinan*. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Wahid Hasyim.
- Rahmawati, H., & Nopitasari. (2021). *Pengambilan Keputusan di Sekolah Dasar*. Diakses dari [<https://dosen.ikipsiliwangi.ac.id/wp-content/uploads/sites/6/2021/02/PENGAMBILAN-KEPUTUSAN-DI-SEKOLAH-DASAR.pdf>] pada 3 Desember 2025.
- Rahmi, S., Umar, F. I. M., & Jannana, N. S. (2025). Humanistic Leadership of School Principals in Promoting Effective Collaboration through Problem-Solving in Madrasah Aliyah. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 8(2), 336-348.
- Risconsulting. (2025). *Quotes About Leadership: Inspirasi Kepemimpinan yang Menggerakkan*. Diperoleh dari <https://risconsulting.com/>. (Mengutip Simon Sinek dan Ralph Nader).
- Rivai, V. (2003). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Sahabuddin, M. & Syahrani. Kepemimpinan Pendidikan Perspektif Manajemen Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Manajemen*, 91-101.
- Sekretariat Jenderal Kemenkes. (2025). *Berita | Inspiring Leader: Memimpin Dengan Hati dan Nilai Humanistik*. Diperoleh dari <https://kemkes.go.id/>. (Mengutip Ary Ginanjar).
- Siagian, S. P. (1985). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.

- Simon, H. A. (1982). *Admkinistrative Behavior. Perilaku Administrasi, Suatu Studi tentang Proses Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Administrasi*. Jakarta: Bina Aksara.
- Sobandi, B. (2021). *Manajemen Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia. (Mengutip Tannebaum dan Schmidt).
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Suparno. (2015). Peran Kepemimpinan dalam pengambilan keputusan. *Mimbar Administrasi: Semarang*, 12(1), 72-88.
- Sutarto, A. P., Widyasari, D., & Supriyanto, A. (2020). Local wisdom-based leadership model in Indonesia. *Journal of Leadership in Education and Culture*, 5(2), 33–41.
- Sutisna, Yudi. (2024). *Pengambilan Keputusan Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat. Diakses dari [<https://disdikbb.org/news/pengambilan-keputusan-sebagai-pemimpin-pembelajaran-2/>] pada 3 Desember 2025.
- Syamsuri, A. R., & Zakaria, N. Analisis kepemimpinan humanistik dan etis dalam meningkatkan kepuasan kerja: Studi kualitatif pada industri kelapa sawit di Riau, Indonesia. *JURNAL BISNIS MAHASISWA*.
- Thoha, M. (2011). *Perilaku Organisasi. Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Thoha, M. (2021). *Kepemimpinan dalam Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. (Mengutip Imam Thoha).
- Tirtarahardja, U. & La Sulo, S. L. (2012). *Pengantar Pendidikan*. Cet. Ke 2. Jakarta: Rineka Cipta.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Prentice-Hall.
- Wahyudin, A. (2022). *Kepemimpinan Pendidikan dan Tantangan di Era Revolusi Industri 4.0*. Semarang: Penerbit Lentera. (Mengutip Thomas J. Sergiovanni).
- Wibowo. (2017). *Manajemen Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Rajawali Pers. (Mengutip Wibowo).
- Zahari, A. I., Said, J., Muhamad, N., & Ramly, S. M. (2024). Ethical culture and leadership for sustainability and governance in public sector organisations within the ESG framework. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, 10(1), 100219.
- Zed, M. (2014). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Yayasan Obor Indonesia.