

Konflik Kepentingan Pribadi Guru Dalam Dunia Pendidikan

Tazqiah Nurhasanah¹, Ultia Ramadhina² , Chelvin Rivaldo³ , Siska Widyawati⁴

¹ Etika Profesi Keguruan, STKIP WidyaSwara Indonesia

²Pendidikan Guru Sekolah Dasar , STKIP WidyaSwara Indonesia

1*tazqianurhasan@email.com, 2*Ulfiamadhina@email.com, 3*Chelvinrv@email.com, 4*Siskawidyawati@email.com

Abstrak

Konflik kepentingan pribadi guru dalam dunia pendidikan merupakan isu yang semakin mendapat perhatian karena berdampak langsung pada integritas, profesionalisme, dan kualitas proses pembelajaran. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis bentuk-bentuk konflik kepentingan yang dialami guru, faktor penyebabnya, serta implikasinya terhadap etika profesi dan hubungan pendidik-peserta didik. Melalui studi literatur dan analisis konseptual, penelitian ini mengidentifikasi beberapa bentuk konflik kepentingan, seperti penggunaan kewenangan untuk keuntungan pribadi, praktik komersialisasi pendidikan, serta pengaruh relasi sosial dalam pengambilan keputusan akademik. Faktor pemicu meliputi tekanan ekonomi, lemahnya pengawasan institusi, hingga kurangnya pemahaman mengenai kode etik keguruan. Temuan artikel ini menegaskan bahwa konflik kepentingan tidak hanya merugikan kepercayaan publik terhadap lembaga pendidikan, tetapi juga menghambat terciptanya lingkungan belajar yang adil dan berintegritas. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kebijakan, peningkatan literasi etika profesi, serta pembangunan budaya sekolah yang transparan dan akuntabel untuk meminimalisasi konflik kepentingan guru dalam praktik Pendidikan

Kata Kunci: diskriminasi guru, siswa sekolah dasar, kode etik keguruan, profesionalisme guru.

PENDAHULUAN

Konflik kepentingan pribadi dalam dunia pendidikan menjadi isu serius yang dapat memengaruhi integritas profesi guru serta kualitas pembelajaran di sekolah. Salah satu bentuk konflik kepentingan adalah ketika guru memanfaatkan posisi profesionalnya untuk keuntungan pribadi atau finansial, seperti menjual buku, alat bahan ajar tertentu, hingga mengarahkan tugas yang berorientasi pada bisnis pribadi. Tindakan tersebut tidak hanya melanggar etika profesi, tetapi juga dapat merugikan siswa dan menciptakan ketidakadilan dalam proses belajar.

Dalam konteks ini, kepala sekolah memiliki peran vital sebagai pemimpin lembaga pendidikan yang bertanggung jawab memastikan proses belajar mengajar berjalan sesuai dengan aturan, nilai moral, dan standar etika profesi. Kemampuan kepala sekolah dalam mengidentifikasi, menganalisis, serta menangani permasalahan konflik kepentingan sangat menentukan kualitas lingkungan belajar yang sehat dan profesional.

Konflik kepentingan terjadi ketika seorang guru memiliki kepentingan pribadi (baik berupa keuntungan finansial, hubungan kekerabatan, maupun ambisi karier) yang berpotensi memengaruhi objektivitas dan profesionalitasnya dalam mengambil keputusan. Situasi ini merupakan "wilayah abu-abu" yang jika tidak dikelola dengan tegas, akan menjadi pintu masuk utama terjadinya pelanggaran etika yang lebih berat.

Dunia pendidikan merupakan pilar utama dalam pembentukan karakter bangsa. Di dalamnya, guru memegang peranan sentral tidak hanya sebagai pengajar, tetapi juga sebagai kompas moral bagi peserta didik. Kepercayaan masyarakat terhadap institusi pendidikan sangat bergantung pada sejauh mana para guru mampu menjaga profesionalisme dan integritasnya. Namun, tantangan besar muncul ketika seorang guru dihadapkan pada konflik kepentingan pribadi sebuah situasi di mana kepentingan individu bersinggungan atau bahkan mengalahkan kewajiban profesionalnya.

Fenomena guru yang memanfaatkan posisi mereka untuk keuntungan finansial, seperti melakukan praktik jual-beli di kelas atau menyisipkan kepentingan bisnis pribadi dalam proses belajar mengajar, bukan sekadar masalah administrasi, melainkan pelanggaran etika yang serius. Hal ini mencederai prinsip keadilan bagi siswa dan merusak marwah profesi guru. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman mendalam mengenai faktor pemicu serta peran strategis kepala sekolah dalam mengidentifikasi dan memitigasi permasalahan ini guna menjamin lingkungan sekolah yang bersih dan berintegritas.

Dunia pendidikan seharusnya menjadi ruang murni bagi transformasi ilmu pengetahuan. Namun, praktik penjualan Lembar Kerja Siswa (LKS) dan seragam oleh oknum pendidik atau pihak sekolah seringkali mencoreng integritas tersebut.

Ketika seorang guru beralih peran menjadi "penjual", muncul sebuah konflik kepentingan yang nyata. Hal ini bukan hanya masalah administratif, melainkan beban finansial sistemik bagi orang tua siswa.

METODE

Penelitian ini bersifat deskriptif-kualitatif. Peneliti berusaha mendeskripsikan secara sistematis faktor-faktor pemicu konflik kepentingan dan menganalisis peran strategis kepala sekolah dalam melakukan fungsi pengawasan dan pembinaan di lingkungan sekolah. Tahapan penelitian diawali dengan identifikasi permasalahan terkait konflik kepentingan pribadi guru melalui studi literatur dan telaah regulasi. Selanjutnya dilakukan analisis terhadap kode etik guru, Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, serta peraturan terkait profesi pendidik.

Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu memberikan gambaran mendalam dan kontekstual mengenai fenomena konflik kepentingan guru yang bersifat sensitif dan melibatkan aspek moral serta perilaku manusia. Tahap berikutnya adalah analisis empiris terhadap praktik konflik kepentingan yang terjadi di lingkungan pendidikan berdasarkan temuan-temuan penelitian sebelumnya dan laporan kasus pendidikan. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara deskriptif-analitis untuk membandingkan antara norma yang berlaku dengan praktik di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Faktor Penyebab Terjadinya Konflik Kepentingan Pribadi Guru

1. Faktor Individu (*Individual Factors*)

a) Kebutuhan Ekonomi

Robbins (2003) – *Organizational Behavior*

Menurut Robbins, tekanan ekonomi merupakan pemicu utama munculnya perilaku tidak etis dalam pekerjaan. Individu dengan kebutuhan ekonomi tinggi cenderung mencari peluang tambahan di lingkungan kerjanya, bahkan jika hal tersebut melanggar norma profesi.

Pembahasan dalam konteks guru:

Guru dengan penghasilan terbatas dapat melihat siswa sebagai "sasaran pasar" untuk memperoleh pendapatan tambahan.

Praktik yang sering muncul:

1. Menjual buku, LKS, atau alat tulis kepada siswa;
2. Memaksa siswa mengikuti les berbayar yang dikelola guru;
3. Menggunakan jam mengajar untuk mengerjakan bisnis pribadi.

Kondisi ekonomi menjadi alasan pemberar (*justification*) sehingga guru merasa wajar mengambil keuntungan pribadi dari posisinya.

Robbins menyatakan bahwa *economic pressure leads to unethical choices when employees perceive no other viable options* → Artinya, guru dapat menganggap konflik kepentingan sebagai "jalan keluar" untuk memenuhi kebutuhan hidup.

b) Moral dan Integritas Pribadi

Kohlberg – Teori Perkembangan Moral

Kohlberg menjelaskan bahwa moral individu berkembang dalam tiga tingkat: pra-konvensional, konvensional, dan pasca-konvensional. Guru yang berada pada tingkat moral rendah cenderung bertindak berdasarkan kepentingan pribadi, bukan prinsip etika.

Pembahasan dalam konteks guru:

1. Guru level pra-konvensional akan fokus pada keuntungan pribadi dan menghindari hukuman.
2. Guru level konvensional akan lebih mempertimbangkan norma dan reputasi.
3. Guru level pasca-konvensional menempatkan prinsip etika dan integritas di atas kepentingan pribadi.
4. Jika moralitas guru belum berkembang baik, maka ia mudah melakukan

5. Memanipulasi kegiatan belajar untuk kepentingan finansial,
6. Memanfaatkan otoritas terhadap siswa
7. Mengambil keputusan yang bias untuk keuntungan keluarga atau kolega.

Kohlberg menegaskan bahwa moral *reasoning determines ethical behavior*, sehingga moralitas rendah menjadi akar konflik kepentingan.

c) Kurangnya Etika Profesi

Hoy & Miskel (2013) – *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*

Hoy & Miskel menekankan bahwa pemahaman etika profesi merupakan pondasi dalam menjaga komitmen dan integritas guru. Guru yang tidak memahami batasan etika cenderung tidak mampu membedakan mana tindakan profesional dan mana yang menunjukkan konflik kepentingan.

Pembahasan dalam konteks guru:

Ketidaktahuan tentang kode etik guru membuat guru bebas memutuskan tindakan tanpa mempertimbangkan dampaknya bagi siswa.

Contoh nyata:

1. memberikan nilai lebih kepada siswa yang ikut les berbayar, meminta hadiah atau uang sebagai syarat kelulusan.
2. memanfaatkan kegiatan sekolah untuk promosi bisnis pribadi.

Hoy & Miskel menegaskan bahwa etika profesi berfungsi sebagai safeguard yang menahan penyimpangan. Jika komitmen etika lemah, konflik kepentingan pasti muncul.

2. Faktor Organisasi (School / Institutional Factors)

a) Minimnya Pengawasan

Terry (2009) – *Principles of Management*

Terry menyatakan bahwa pengawasan (*controlling*) adalah elemen vital dalam manajemen untuk mencegah penyimpangan perilaku. Tanpa pengawasan, individu akan lebih bebas bertindak seenaknya.

Pembahasan dalam konteks sekolah:

- 1) Kepala sekolah tidak memantau aktivitas guru secara rutin.
- 2) Tidak ada mekanisme pelaporan bila guru melakukan tindakan tidak etis.
- 3) Tidak ada sanksi tegas bagi guru yang memanfaatkan siswa untuk kepentingan pribadi.

Akibat minimnya pengawasan:

- a. Guru merasa aman untuk memaksakan penjualan produk kepada siswa.
- b. Adanya pemberian berulang membuat praktik tidak etis menjadi budaya.

b) Budaya Sekolah Lemah

Schein (2010) – *Organizational Culture Theory*

Schein menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah nilai, norma, dan asumsi yang memandu perilaku individu dalam organisasi. Jika budaya sekolah permisif, perilaku penyimpangan akan dianggap wajar.

Pembahasan dalam konteks guru:

- a. Sekolah yang tidak memiliki budaya disiplin dan akuntabilitas tinggi memunculkan perilaku “asal tidak ketahuan”.
- b. Guru lain pun dapat meniru tindakan tersebut karena dianggap normal.

c. Lingkungan yang permisif menghilangkan batas antara tugas profesional dan kepentingan pribadi.

Menurut Schein, organisasi tanpa nilai integritas akan melahirkan normative drift, yakni pergeseran norma ke arah perilaku tidak etis.

c) Tidak Adanya Regulasi yang Jelas

Hoy & Miskel – Administrasi Pendidikan

Hoy & Miskel menegaskan bahwa aturan formal dan SOP (*Standard Operating Procedure*) membantu mengarahkan perilaku guru sesuai standar profesional. Tanpa aturan jelas, guru mudah memanfaatkan celah sistem.

Pembahasan dalam konteks sekolah:

1. Tidak ada aturan tertulis tentang larangan menjual produk di sekolah.
2. Tidak ada pedoman tentang hubungan profesional guru–siswa.
3. Tidak ada mekanisme pelaporan konflik kepentingan.

Oleh karena itu, guru merasa legitimate untuk berbisnis dalam sekolah karena aturan tidak melarang secara tegas.

3. Faktor Sosial dan Lingkungan

a. Tekanan Sosial

Sargeant (2010) – *Ethics in Education*

Sargeant menjelaskan bahwa faktor sosial seperti gaya hidup, standar status, dan ekspektasi masyarakat dapat mendorong individu mengambil keputusan tidak etis.

Pembahasan dalam konteks guru:

1. Kebutuhan tampil sesuai standar sosial (gaya hidup, tuntutan keluarga) meningkatkan risiko guru mencari penghasilan tambahan dengan cara tidak etis.
2. Guru dapat merasa malu jika tidak mampu memenuhi ekspektasi sosial sehingga mencari jalan pintas melalui pemanfaatan posisi profesional.
3. Tekanan lingkungan menjadi katalis munculnya konflik kepentingan ketika integritas guru tidak kuat.

b. Pengaruh Pihak Eksternal

Bush & Coleman (2006) – *Educational Leadership*

Bush dan Coleman mengemukakan bahwa intervensi pihak eksternal dalam pendidikan dapat memunculkan konflik kepentingan, terutama jika guru memperoleh keuntungan pribadi dari hubungan tersebut.

Pembahasan dalam konteks guru:

1. Kerja sama guru dengan penerbit buku untuk mendapat komisi dari penjualan.
2. Toko ATK memberi insentif jika guru mewajibkan siswa membeli di tempat tertentu.
3. Guru mempromosikan jasa kursus atau lembaga tertentu untuk memperoleh keuntungan finansial.

Menurut Bush & Coleman, ketika pendidikan berinteraksi terlalu dekat dengan kepentingan komersial, maka risiko konflik kepentingan meningkat secara signifikan.

B. Dampak Penyebab Terjadinya Konflik Kepentingan Pribadi Guru

1. Batasan Belanja dan Kesepakatan Kolektif

Dalam praktik pengadaan barang dan jasa, pemilihan penyedia sering kali didasarkan pada pertimbangan efisiensi dan kebutuhan sekolah. Namun demikian, pengambilan keputusan tersebut tidak boleh dilakukan secara sepihak oleh kepala sekolah.

Pertama, terdapat fleksibilitas dalam pemilihan penyedia untuk belanja di bawah nilai nominal tertentu, misalnya di bawah Rp5.000.000. Meskipun demikian, fleksibilitas tersebut harus tetap berada dalam koridor aturan dan tidak digunakan sebagai celah untuk kepentingan pribadi.

Kedua, setiap keputusan pengadaan wajib didasarkan pada prinsip kesepakatan kolektif melalui musyawarah antara kepala sekolah, bendahara, serta komite sekolah. Dengan mekanisme ini, subjektivitas kepala sekolah dapat diminimalisasi dan keputusan yang diambil mencerminkan kepentingan institusi secara keseluruhan.

2. Digitalisasi Transaksi sebagai Alat Bukti Akuntabel

Risiko yang timbul akibat kedekatan personal dalam pengadaan barang dan jasa dapat diminimalisasi melalui penerapan sistem transaksi nontunai berbasis perbankan.

Sekolah wajib menggunakan rekening bank atas nama lembaga, bukan atas nama pribadi. Penggunaan rekening resmi sekolah memastikan bahwa seluruh transaksi dapat dipertanggungjawabkan secara administratif dan hukum.

Selain itu, setiap transaksi yang dilakukan melalui transfer bank akan meninggalkan jejak digital (*bank record*) yang bersifat objektif dan sulit dimanipulasi. Selama transaksi dilakukan secara sah, harga yang dibayarkan wajar, serta barang atau jasa benar-benar diterima oleh sekolah, maka potensi terjadinya kerugian negara dapat dihindari.

Dalam hal tertentu, sekolah juga memiliki diskresi untuk memilih barang dengan harga yang sedikit lebih tinggi, sepanjang masih berada di bawah batas nominal yang ditetapkan, kualitas barang lebih baik, dan keputusan tersebut disepakati bersama oleh pihak-pihak terkait.

3. Aspek Hukum dan Risiko *Self-Dealing*

Dari perspektif hukum, risiko utama dalam pengadaan yang melibatkan pihak dekat adalah praktik *self-dealing*, yaitu bertransaksi dengan diri sendiri atau pihak yang memiliki hubungan personal. Praktik ini dapat menjadi persoalan hukum apabila menimbulkan kerugian negara atau dilakukan secara tidak transparan.

Namun demikian, apabila proses pengadaan dilakukan secara terbuka, didukung bukti fisik seperti invoice dan kwitansi, serta terekam secara jelas dalam mutasi rekening bank sekolah, maka tuduhan penyalahgunaan wewenang dapat dipatahkan. Ketiadaan unsur kerugian negara dan penggelapan dana menjadi faktor kunci dalam menilai legalitas suatu transaksi pengadaan.

C. PENANGANAN DAN SOLUSI KONFLIK KEPENTINGAN PRIBADI GURU

1. Menetapkan Regulasi dan Standar Etika yang Jelas

Menurut Para Ahli & berdasarkan temuan jurnal pendidikan

a) Menetapkan Regulasi dan Standar Etika yang Jelas

Menurut Para Ahli Hoy & Miskel (2013) menekankan bahwa regulasi yang jelas dan tegas (SOP) mengurangi peluang penyimpangan perilaku karena guru mengetahui batasan profesional.

Implementasi oleh Kepala Sekolah :

- a) Menyusun aturan tertulis tentang larangan guru menjual produk kepada siswa.
- b) Membuat pedoman “Conflict of Interest Policy” sekolah.
- c) Memorandum/kontrak etika yang harus ditandatangani guru setiap tahun.

b) Peningkatan Pengawasan dan Sistem Pelaporan yang Transparan

Menurut Para Ahli

Terry (2009) menyatakan bahwa pengawasan efektif akan mencegah perilaku tidak etis karena pegawai sadar tindakannya diawasi.

Bush & Coleman (2006) menegaskan perlunya mekanisme pengawasan berlapis dalam institusi pendidikan.

c) Peningkatan Pengawasan dan Sistem Pelaporan yang Transparan

Implementasi oleh Kepala Sekolah :

- a) Supervisi kelas secara rutin dan terjadwal.
- b) Membuka kanal laporan (kotak pengaduan, nomor pengawas, email) bagi siswa dan orang tua.
- c) Audit kegiatan guru (penjualan produk, kegiatan les, penggunaan jam pelajaran).

3. Penguatan Etika Profesi dan Integritas Guru

Menurut Para Ahli

Lawrence Kohlberg (1984) menegaskan bahwa perilaku etis dipengaruhi oleh tingkat perkembangan moral individu.

Guru perlu pembinaan moral agar sampai pada tahap moral konvensional-post-konvensional.

Sargeant (2010) menekankan bahwa pendidikan etika harus terus-menerus agar menjadi budaya.

Implementasi oleh Kepala Sekolah :

- a) Pelatihan etika profesi guru (workshop kode etik PGRI).
- b) Diskusi rutin: “Refleksi Etika dalam Mengajar”.

- c) Menampilkan contoh keteladanan (role model) oleh kepala sekolah.
4. Memperkuat Budaya Sekolah yang Berintegritas

Menurut Para Ahli

Schein (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan mengendalikan perilaku anggota lebih efektif daripada aturan formal.

Implementasi oleh Kepala Sekolah:

- a) Menanamkan budaya anti-komersialisasi pendidikan.
- b) Menegakkan nilai: integritas, akuntabilitas, profesionalisme.
- c) Memberikan penghargaan kepada guru yang menunjukkan etika tinggi.

5. Penegakan Sanksi yang Tegas, Adil, dan Konsisten

Menurut Para Ahli Robbins (2003) menyatakan bahwa organisasi harus membuat konsekuensi (sanksi) yang jelas untuk mengurangi perilaku tidak etis.

Bush & Coleman (2006): sanksi harus ditegakkan tanpa pandang bulu untuk menjaga kredibilitas kepemimpinan.

Implementasi oleh Kepala Sekolah:

Sanksi disiplin bertingkat:

- a) teguran tertulis
- b) pemberhentian tugas tambahan
- c) skorsing ringan sesuai aturan

6. Peningkatan Kesejahteraan Guru (Solusi Akar Masalah)

Menurut Para Ahli Robbins (2003) menjelaskan bahwa tekanan ekonomi menjadi pemicu perilaku menyimpang.

Mengurangi tekanan ini akan mengurangi konflik kepentingan.

Implementasi oleh Kepala Sekolah :

- a) Mengusulkan peningkatan tunjangan kinerja.
- b) Memberikan peluang legal bagi guru untuk memperoleh pendapatan tambahan (kegiatan resmi sekolah).
- c) Transparansi honor kegiatan ekstrakurikuler dan program khusus.

7. Kolaborasi dengan Komite Sekolah dan Orang Tua

Menurut Para Ahli Menurut Hoy & Miskel, pengambilan keputusan kolektif mengurangi potensi penyalahgunaan wewenang.

Implementasi oleh Kepala Sekolah :

- a) Melibatkan komite sekolah dalam merumuskan kebijakan anti-konflik kepentingan.
- b) Melakukan sosialisasi kebijakan kepada orang tua.
- c) Membuat kesepakatan bersama bahwa pendidikan tidak boleh menjadi ajang bisnis.

8. Supervisi Akademik & Manajerial yang Efektif

Menurut Para Ahli Glickman (1990) menyatakan supervisi berfungsi membimbing guru untuk meningkatkan profesionalisme.

Implementasi oleh Kepala Sekolah :

- a) Observasi kelas
- b) Supervisi administrasi guru
- c) Konsultasi dan coaching guru

KESIMPULAN

Konflik kepentingan pribadi guru dalam dunia pendidikan merupakan persoalan etika dan profesionalisme yang nyata serta berdampak langsung terhadap kualitas layanan pendidikan. Praktik-praktik seperti keterlibatan guru dalam penjualan buku ajar, Lembar Kerja Siswa (LKS), maupun seragam sekolah menunjukkan adanya pergeseran peran guru dari pendidik menjadi pihak yang memiliki kepentingan ekonomi. Kondisi ini berpotensi mengaburkan objektivitas guru dan mencederai prinsip keadilan dalam proses pembelajaran.

Hasil kajian dan wawancara menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sangat strategis dalam mengidentifikasi, mencegah, dan mengendalikan konflik kepentingan pribadi guru. Melalui pengawasan, pembinaan etika profesi, serta pengambilan keputusan secara transparan dan kolektif, kepala sekolah dapat menjaga integritas institusi pendidikan. Kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai manajer administratif, tetapi juga sebagai pemimpin moral yang memastikan seluruh praktik pendidikan berjalan sesuai dengan nilai-nilai etika dan regulasi yang berlaku.

Selain itu, pemaknaan terhadap peran ideal guru menjadi kunci utama dalam mencegah konflik kepentingan. Guru seharusnya berfokus pada tugas utamanya sebagai fasilitator pembelajaran yang mengembangkan potensi peserta didik tanpa membebani mereka secara finansial. Pemanfaatan Buku Panduan Guru, sumber belajar terbuka, serta fasilitas yang telah disediakan oleh negara menjadi solusi yang relevan untuk menghindari praktik komersialisasi pendidikan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih disampaikan kepada pihak-pihak yang telah mendukung tersusunnya Jurnal ini, dan terima kasih kami kepada ibuk Dosen pengampu kami yang telah memberikan dukungan yaitu Ibuk SISKA WIDYAWATI S,Pd. M.Pd

DAFTAR PUSTAKA

- Guru, T. K., Pendidikan, S., & Dewi, P. (n.d.). *Konflik dalam tata kelola guru di satuan pendidikan*. 87–93. Daryanto. (2007). *Tujuan, Metode Dan Satuan Pelajaran Dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Tarsito.
- (Bapak Prof. Dr. H. Detri Karya, SE., MA, n.d.) Depdiknas, *Undang-Undang Sitem Pendidikan Nasional No 20 Tahun 2003*. Jakarta: Depdiknas, 2003
- (ETIKA, n.d.) Bapak Prof. Dr. H. Detri Karya, SE., MA,. (n.d.).Guru, T. K., Pendidikan, S., & Dewi, P. (n.d.). *Konflik dalam tata kelola guru di satuan pendidikan*. 87–93.
- (DR.H Ifnaldi, n.d.) Daryanto. (2007). *Tujuan, Metode Dan Satuan Pelajaran Dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Tarsito.MI
- Bush, T., & Coleman, M. (2006). *Educational Leadership*. London: SAGE Publications.
- Glickman, C. D. (1990). *Supervision of Instruction: A Developmental Approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (9th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Kohlberg, L. (1984). *The Psychology of Moral Development: The Nature and Validity of Moral Stages*. San Francisco: Harper & Row.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior* (10th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Sargeant, M. A. (2010). *Ethics in Education*. London: Routledge.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Terry, G. R. (2009). *Principles of Management*. Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Depdiknas.