

## LANDASAN FILOSOFIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL MENUJU PENGEMBANGAN TEORI MANAJEMEN PENDIDIKAN YANG BERKEADILAN DI SMK BALIKPAPAN

Herlina<sup>1</sup>, Sulfi Ardiansyah<sup>2</sup>, Tri Wahyuni<sup>3</sup>, Warman<sup>4</sup>, Muh. Amir Masruhim<sup>5</sup>,  
Dwi Nugroho Hidayanto<sup>6</sup>

Universitas Mulawarman<sup>1</sup>, Universitas Mulawarman<sup>2</sup>, Universitas Mulawarman<sup>3</sup>,  
Universitas Mulawarman<sup>4</sup>, Universitas Mulawarman<sup>5</sup>, Universitas Mulawarman<sup>6</sup>  
Pos-el: erlina413@guru.smk.belajar.id<sup>1</sup>

### ABSTRAK

Pengambilan keputusan manajerial dalam sistem pendidikan, khususnya di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), menuntut landasan etis yang kokoh, terutama saat menghadapi isu ketidakadilan struktural. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran landasan filosofis (Ontologi, Epistemologi, dan Aksiologi) dalam membentuk keputusan manajerial dan merumuskan proposisi teoretis untuk Manajemen Pendidikan yang Berkeadilan (MPB) di Kota Balikpapan. Balikpapan dipilih sebagai konteks kritis mengingat adanya krisis daya tampung sekolah negeri, di mana hanya sekitar 51 hingga 67 persen lulusan SMP yang dapat ditampung di SMA/SMK negeri, menciptakan kesenjangan akses yang parah. Penelitian menggunakan desain studi kasus konseptual kualitatif dengan teknik analisis data Miles & Huberman. Hasil analisis menunjukkan bahwa krisis ini berakar pada kegagalan aksiologis dalam keputusan manajerial, yang cenderung terjebak dalam pendekatan inkremental atau berbasis rasionalitas sempit. Model MPB yang diusulkan mensintesis etika manajerial dengan Teori Keadilan Kapabilitas (Capability Approach) dari Amartya Sen. Pendekatan Sen, yang berfokus pada perluasan kebebasan fungsional individu (kapabilitas) daripada sekadar distribusi sumber daya (Rawls), dinilai lebih relevan untuk mengembangkan kurikulum berbasis lokalitas dan menjamin pemerataan kualitas. Kontribusi utama penelitian ini adalah merumuskan model Keputusan Manajerial Berkeadilan yang mengutamakan mitigasi *unconscious bias* dan perencanaan restoratif sebagai solusi struktural terhadap ketimpangan di SMK Balikpapan.

**Kata Kunci:** Landasan, Filosofis, Manajerial, Pengembangan, Pendidikan.

### ABSTRACT

*Managerial decision-making in the education system, particularly in Vocational High Schools (SMK), requires a solid ethical foundation, especially when facing issues of structural injustice. This study aims to analyze the role of philosophical foundations (Ontology, Epistemology, and Axiology) in shaping managerial decisions and formulate theoretical propositions for Equitable Education Management (EMP) in Balikpapan City. Balikpapan was chosen as a critical context due to the crisis in public school capacity, where only around 51 to 67 percent of junior high school graduates can be accommodated in public senior high schools/vocational high schools, creating a severe gap in access. The study uses a qualitative conceptual case study design with Miles & Huberman data analysis techniques. The analysis results indicate that this crisis is rooted in axiological failures in managerial decisions, which tend to be trapped in an incremental or narrowly rational approach. The proposed EMP model synthesizes managerial ethics with Amartya Sen's Capability Approach. Sen's approach, which focuses on expanding individual functional freedom (capabilities) rather than simply distributing resources (Rawls), is considered more relevant for developing a locality-based curriculum and*

*ensuring equitable quality. The main contribution of this research is the formulation of a Fair Managerial Decision Model that prioritizes unconscious bias mitigation and restorative planning as a structural solution to inequality in Balikpapan Vocational High Schools.*

**Keywords:** *Foundation, Philosophical, Managerial, Development, Education.*

## 1. PENDAHULUAN

Pendidikan kejuruan (SMK) memegang peranan vital sebagai lokomotif pencerdasan bangsa dan penyiapan Sumber Daya Manusia (SDM) yang siap menghadapi tantangan industri, khususnya di wilayah strategis seperti Kalimantan Timur yang bertransformasi menjadi penyangga Ibu Kota Nusantara (IKN).<sup>3</sup> Efektivitas manajemen dalam lembaga pendidikan kejuruan sangat bergantung pada kerangka pengambilan keputusan yang tidak hanya logis, tetapi juga etis dan berorientasi pada nilai-nilai luhur.<sup>4</sup>

Namun, Kota Balikpapan saat ini menghadapi dilema keadilan struktural yang akut dalam sektor pendidikannya. Data menunjukkan adanya kesenjangan yang memprihatinkan antara jumlah Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri, yang mencapai 28, dan Sekolah Menengah Atas/Kejuruan (SMA/SMK) Negeri, yang hanya berjumlah 15.<sup>2</sup> Ketidaksesuaian ini mengakibatkan krisis daya tampung, di mana kapasitas sekolah negeri hanya mampu menampung sekitar 51 hingga 67 persen lulusan SMP setiap tahunnya.<sup>1</sup> DPRD Kalimantan Timur bahkan menyebut kondisi ini sebagai "darurat layanan pendidikan" dan mendesak pembangunan Unit Sekolah Baru (USB).<sup>1</sup>

Selain masalah keadilan distributif (alokasi fisik sekolah), ketidakadilan juga termanifestasi dalam ketimpangan mutu dan relevansi kurikulum. Terdapat kecenderungan penumpukan siswa di "sekolah unggulan" karena kualitas antar sekolah belum merata, yang memperlebar kesenjangan kualitas SDM antar wilayah.<sup>6</sup> Lebih lanjut, pendekatan pendidikan yang sentralistik dinilai gagal menjawab kebutuhan riil dan potensi

ekonomi lokal Kaltim, mengakibatkan lulusan kurang adaptif terhadap tantangan pembangunan daerah sendiri.<sup>7</sup>

Kondisi struktural ini menuntut landasan filosofis yang kuat dalam pengambilan kebijakan manajerial.<sup>8</sup> Filsafat, khususnya melalui dimensi Aksiologi (teori nilai dan etika), harus memberikan arah, tujuan ideal, serta kerangka berpikir etis dan logis yang memastikan setiap keputusan manajerial—mulai dari kurikulum, anggaran, hingga penentuan lokasi pembangunan sekolah—selaras dengan nilai keadilan sosial.<sup>4</sup> Tanpa landasan aksiologis yang benar, keputusan yang tampak efisien secara ekonomi dapat menghasilkan ketidakadilan yang berkepanjangan.

## 2. METODE PENELITIAN

### a. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif-analitis<sup>11</sup> melalui rancangan Studi Kasus Konseptual. Studi kasus kualitatif dipilih karena mampu mengungkap secara deskriptif semua fenomena dan masalah manajemen pendidikan secara mendalam di lokasi spesifik.<sup>22</sup>

Fokus studi kasus konseptual adalah menyintesis data kontekstual (fakta lapangan krisis Balikpapan) dengan kerangka filosofis teoretis (Aksiologi, Etika, Teori Keadilan) untuk menghasilkan proposisi atau model baru (MPB). Proses penelitian logis yang diikuti adalah: DATA → FACT → CONCEPT → PROPOSITION → THEORY.<sup>22</sup> Desain ini memungkinkan perumusan teori manajemen yang transformatif dan berbasis pada nilai.

## b. Lokasi Penelitian (Konteks Kasus)

Penelitian ini memfokuskan analisis kebijakan manajemen pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri dan Swasta di Kota Balikpapan, Kalimantan Timur. Balikpapan dipilih sebagai konteks karena secara eksplisit mencerminkan dilema keadilan struktural yang paling akut di Kaltim, terutama terkait krisis daya tampung dan ketimpangan mutu antar wilayah dalam kota, yang semuanya didokumentasikan dalam laporan kebijakan publik.<sup>1</sup>

## c. Sumber Data

Sumber data yang digunakan bersifat sekunder kualitatif, meliputi:

1. Dokumen resmi dan laporan Komisi IV DPRD Kalimantan Timur serta Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Disdikbud) Kaltim yang terkait dengan pembangunan Unit Sekolah Baru (USB), alokasi anggaran, dan pemerataan fasilitas/guru SMK.<sup>1</sup>
2. Literatur akademik terkini mengenai filsafat manajemen pendidikan, teori pengambilan keputusan etis, dan perbandingan teori keadilan (Rawls dan Sen).<sup>4</sup>

## d. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data mengikuti model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman, yang terdiri dari tiga alur kegiatan yang dilakukan secara simultan: reduksi data, penyajian data (display data), dan verifikasi/penarikan kesimpulan (conclusions).<sup>24</sup>

1. Reduksi Data: Data laporan kebijakan dan akademik direduksi untuk memfokuskan pada narasi pengambilan keputusan manajerial dan isu-isu keadilan (distributif dan kapabilitas) di Balikpapan.<sup>24</sup>
2. Koding Tematik (Thematic Coding): Proses koding dilakukan untuk mengidentifikasi tema-tema kebijakan berulang (misalnya, *krisis kapasitas, pemerataan guru produktif, kurikulum berbasis*

*lokalitas*) dan menghubungkannya dengan kegagalan atau keberhasilan filosofis manajerial tertentu.<sup>7</sup> Misalnya, tema "kebijaksanaan" seorang pemimpin dapat diartikan berdasarkan faktor keputusan dan pengetahuan.<sup>24</sup>

3. Penyajian Data (Display Data) dan Sintesis Teori: Data disajikan dalam bentuk uraian deskriptif, tabel perbandingan, dan model konseptual (Tabel 4 dan Tabel 5) untuk memvisualisasikan hubungan antar kategori dan membangun proposisi teoretis baru.<sup>22</sup>

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pembahasan

#### A. Filsafat Manajemen Pendidikan: Ontologi, Epistemologi, dan Aksiologi

Filsafat manajemen pendidikan menyediakan kerangka konseptual untuk memahami dan mengelola sistem pendidikan secara mendalam. Kerangka ini meliputi tiga pilar utama: Ontologi, Epistemologi, dan Aksiologi.<sup>8</sup>

##### 1. Ontologi dan Realitas Pendidikan

Ontologi membahas hakikat realitas yang dipelajari. Dalam konteks Balikpapan, pemahaman ontologis manajer pendidikan harus mengakui realitas lapangan yang kompleks: adanya kekurangan fisik sekolah, seperti belum adanya SMA atau SMK negeri di Balikpapan Tengah, dan disparitas distribusi guru produktif.<sup>1</sup> Kegagalan manajerial seringkali berawal dari kegagalan ontologis, yaitu mengambil keputusan berdasarkan asumsi ideal tentang ketersediaan sumber daya, bukan berdasarkan fakta lapangan yang sebenarnya.

##### 2. Epistemologi dan Kebenaran Manajerial

Epistemologi membahas bagaimana pengetahuan (kebenaran) diperoleh dan divalidasi.<sup>8</sup> Pengambilan keputusan yang efektif harus berlandaskan Epistemologi yang kuat,

yang berarti keputusan harus didasarkan pada fakta, data akurat (misalnya data daya tampung dan ketersediaan kerja), dan rasio.<sup>11</sup> Manajer yang baik dituntut untuk menghindari pengambilan keputusan yang semata-mata didasarkan pada intuisi atau wewenang tanpa dukungan data yang memadai.<sup>11</sup> Dalam konteks krisis Balikpapan, epistemologi yang tepat adalah yang mampu mengumpulkan dan menginterpretasikan data kesenjangan secara kritis dan rasional.

### 3. Aksiologi dan Etika Manajerial

Aksiologi adalah cabang filsafat yang paling krusial dalam pengambilan keputusan, karena ia meneliti nilai dan norma moral yang menentukan suatu tindakan.<sup>4</sup> Filsafat memberikan kerangka etis, memastikan keputusan selaras dengan nilai-nilai pendidikan yang luhur.<sup>4</sup> Etika manajerial menuntut pemimpin sekolah menunjukkan komitmen yang tinggi dan konsisten, serta memegang teguh prinsip Keadilan dan Kejujuran dalam semua praktik manajemen.<sup>12</sup> Jika ontologi menyediakan peta masalah dan epistemologi menyediakan alat navigasi, aksiologi menyediakan kompas moral untuk menentukan arah keadilan.

## B. Dinamika Pengambilan Keputusan Manajerial dan Pengendalian Bias

Pengambilan keputusan manajerial dalam pendidikan tidak dapat dilepaskan dari berbagai teori mendasar. Teori Rasional Klasik mengasumsikan bahwa manajer akan memilih alternatif optimal setelah mempertimbangkan semua pilihan dan konsekuensinya.<sup>11</sup> Namun, dalam praktik yang kompleks, seringkali yang terjadi adalah Teori Inkremental.<sup>14</sup>

### 1. Stagnasi Inkremental sebagai Kegagalan Aksiologis

Teori Inkremental menjelaskan bahwa pembuat keputusan cenderung hanya mempertimbangkan beberapa alternatif yang berhubungan langsung dengan pokok masalah dan hanya

berbeda secara marginal dari kebijakan yang sudah ada.<sup>14</sup> Dalam konteks Balikpapan, stagnasi pembangunan USB (Unit Sekolah Baru) di wilayah yang krisis daya tampung<sup>1</sup> dapat dilihat sebagai jebakan inkrementalisme. Keterbatasan anggaran atau birokrasi sering mendorong manajer dan pembuat kebijakan untuk mengambil jalur inkremental (perubahan kecil), yang secara prosedural mungkin tampak aman, namun secara aksiologis menghasilkan ketidakadilan yang struktural dan menumpuk dari tahun ke tahun. Untuk mengatasi ketidakadilan yang mendasar, diperlukan keberanian manajerial untuk melampaui perubahan inkremental dan menuju keputusan yang rasional-klasik yang didorong oleh nilai keadilan.

### 2. Mitigasi Bias Implisit untuk Keadilan Prosedural

Pengambilan keputusan yang adil tidak hanya bergantung pada data, tetapi juga pada proses yang transparan dan bebas bias. *Unconscious Bias* atau bias tidak sadar adalah prasangka atau stereotip yang secara otomatis memengaruhi penilaian dan dapat menyebabkan keputusan yang tidak seobjektif yang dikira.<sup>15</sup> Salah satu jenis bias yang sering muncul adalah *Bias Blind Spot*, di mana pemimpin gagal menyadari bahwa mereka memiliki bias, yang berakibat pada pengambilan keputusan sepihak atau kurangnya masukan dari anggota tim tertentu.<sup>14</sup>

Untuk memastikan Keadilan Prosedural yaitu keadilan dalam proses penetapan kebijakan dan alokasi sumber daya manajer pendidikan harus menerapkan strategi praktis untuk mengurangi pengaruh bias, seperti refleksi diri, *mindfulness*, dan penerapan sistem *check and balance*.<sup>15</sup> Penerapan etika kepemimpinan yang menjamin Keadilan Prosedural penting untuk membangun komitmen organisasi guru dan staf.<sup>17</sup>

### C. Pergeseran Paradigma Keadilan: Dari Distribusi ke Kapabilitas

Isu keadilan dalam organisasi pendidikan dapat diklasifikasikan menjadi Keadilan Distributif (fokus pada keadilan alokasi hasil, seperti fasilitas atau kompensasi) dan Keadilan Prosedural (fokus pada keadilan proses).<sup>17</sup> Krisis daya tampung di Balikpapan adalah masalah Keadilan Distributif yang jelas, namun solusi yang efektif memerlukan kerangka teoretis yang lebih luas.

#### 1. Kritik Terhadap Keadilan Distribusi (Rawls)

Teori Keadilan John Rawls (*A Theory of Justice*, 1971) berfokus pada perumusan institusi yang ideal dan transendental, serta distribusi sumber daya dasar.<sup>19</sup> Meskipun berpengaruh, pendekatan Rawlsian dikritik oleh Amartya Sen karena fokusnya yang berlebihan pada institusi ideal, yang dinilai kurang memberikan panduan praktis untuk memajukan keadilan di dunia nyata.<sup>19</sup>

#### 2. Kerangka Keadilan Kapabilitas Amartya Sen

Amartya Sen, melalui *The Idea of Justice* (2009), menawarkan *Capability Approach* (Pendekatan Kapabilitas). Kerangka ini merupakan revolusi intelektual yang menantang pandangan bahwa pembangunan hanya disamakan dengan peningkatan pendapatan atau konsumsi.<sup>20</sup> Sen berargumen bahwa kesejahteraan sejati tidak terletak pada sumber daya yang dimiliki, melainkan pada kebebasan dan kemampuan fungsional individu (kapabilitas) untuk menjalani kehidupan yang mereka yakini bernilai.<sup>20</sup>

Dalam konteks manajemen SMK, Pendekatan Kapabilitas sangat relevan. Tidak cukup hanya menyediakan gedung sekolah atau seragam (sumber daya/distribusi); manajer pendidikan harus memastikan bahwa siswa memiliki *kapabilitas fungsional* untuk beradaptasi, kompeten, dan relevan dengan dunia

kerja lokal di Kaltim.<sup>7</sup> Ketika kurikulum sentralistik hanya berfokus pada lulus ujian (kapasitas), tetapi gagal menyiapkan siswa untuk realitas lokal, ini merupakan kegagalan aksiologis dalam mencapai keadilan kapabilitas.<sup>7</sup>

### Hasil Penelitian

#### A. Manifestasi Kesenjangan Keadilan di SMK Balikpapan: Dari Distribusi hingga Kapabilitas

Analisis data konteks Balikpapan mengkonfirmasi bahwa krisis pendidikan di wilayah tersebut adalah masalah keadilan berlapis yang menuntut intervensi filosofis-manajerial, bukan sekadar solusi teknis.

#### 1. Kesenjangan Distributif dan Stagnasi Inkremental

Kesenjangan daya tampung yang akut hanya 15 SMA/SMK Negeri berbanding 28 SMP Negeri merupakan manifestasi paling jelas dari kegagalan Keadilan Distributif.<sup>2</sup> Kondisi ini memaksa sejumlah besar lulusan (sekitar sepertiga) untuk mencari sekolah swasta atau tidak melanjutkan pendidikan di sekolah negeri.<sup>2</sup> Kebutuhan mendesak untuk membangun Unit Sekolah Baru (USB) di Balikpapan, khususnya di Balikpapan Tengah yang belum memiliki SMA/SMK Negeri<sup>1</sup>, telah menjadi sorotan Komisi IV DPRD Kaltim.<sup>5</sup>

Stagnasi dalam pembangunan USB ini dapat dianalisis sebagai konsekuensi dari pengambilan keputusan manajerial yang terjebak dalam jalur inkremental.<sup>14</sup> Meskipun masalahnya kritis dan membutuhkan solusi rasional klasik (peningkatan kapasitas besar-besaran)<sup>11</sup>, proses birokrasi dan keterbatasan anggaran cenderung mendorong manajer untuk mencari solusi marjinal. Keberhasilan penyelesaian masalah lahan untuk pembangunan SMK Negeri<sup>7</sup><sup>5</sup> menunjukkan bahwa ketika hambatan ontologis (fakta ketersediaan lahan) teratasi, baru keputusan restoratif dapat dilakukan.

## 2. Ketidakadilan Prosedural dan Bias Mutu

Meskipun Pemerintah Provinsi Kaltim mengalokasikan anggaran besar (Rp750 miliar) untuk program pendidikan gratis dan berencana membangun empat SMK baru di Kaltim (termasuk Balikpapan) <sup>1</sup>, ketimpangan kualitas antar sekolah tetap menjadi tantangan.<sup>6</sup> Anak-anak di perkotaan Balikpapan dan Samarinda cenderung menumpuk di sekolah tertentu karena standar mutu belum seimbang.<sup>6</sup>

Ketimpangan mutu ini dipengaruhi oleh Keadilan Prosedural dalam alokasi sumber daya. Distribusi guru, terutama guru produktif kejuruan (yang jumlahnya terbatas), belum merata.<sup>10</sup> Jika alokasi guru dan fasilitas didasarkan pada keputusan yang dipengaruhi oleh *unconscious bias* atau fokus pada penguatan sekolah favorit (bias blind spot) <sup>14</sup>, maka prosedur ini secara sistematis akan memperlebar kesenjangan. Manajer harus secara sadar menerapkan etika untuk memberikan sanksi pada perilaku tidak etis dan menjamin konsistensi dalam norma dan aturan.<sup>12</sup>

## 3. Kesenjangan Kapabilitas dan Kebutuhan Kurikulum Lokal

Isu keadilan yang paling mendasar adalah kegagalan sistem pendidikan dalam meningkatkan kapabilitas fungsional lulusan. Anggota DPRD Kaltim menyoroti bahwa pendidikan yang sentralistik dan tidak relevan dengan realitas lokal Kaltim gagal mencetak lulusan yang kompeten dan siap membangun daerahnya sendiri.<sup>7</sup> Dalam kerangka Sen, siswa mungkin memiliki *kapasitas* (misalnya, sertifikat kelulusan), tetapi jika mereka tidak memiliki *kapabilitas fungsional* yang relevan dengan kebutuhan industri migas, pertambangan, atau pertanian Kaltim, maka keadilan sejati belum tercapai.<sup>9</sup>

**Tabel 4.**  
Analisis Filosofis-Aksiologis Krisis Balikpapan

| Dimensi Krisis Balikpapan      | Fakta Ontologis  | Kegagalan Aksiologis (Nilai yang Dilanggar) | Dampak Manajerial (Kegagalan Epistemologis)  |
|--------------------------------|--|---|--|
| Daya Tampung Kritis            | Jumlah SMK Negeri tidak sebanding dengan SMP Negeri.1        | Keadilan Distributif 17                     | Keputusan Inkremental (lambat membangun USB) dan berbasis pertimbangan non-etis.14   |
| Kurikulum Sentralistik         | Tidak relevan dengan realitas lokal dan dunia kerja Kaltim.7 | Keadilan Kapabilitas 9                      | Gagal mendefinisikan "keberhasilan" sebagai perluasan kebebasan fungsional siswa.    |
| Penumpukan di Sekolah Unggulan | Kualitas antar sekolah tidak merata.6                        | Keadilan Prosedural 17                      | Rentan Unconscious Bias dalam alokasi guru dan fasilitas, memperburuk ketidakadilan. |
| Dimensi Krisis Balikpapan      | Fakta Ontologis  | Kegagalan Aksiologis (Nilai yang Dilanggar) | Dampak Manajerial (Kegagalan Epistemologis)  |

## B. Landasan Filosofis Pengembangan Teori MPB Berbasis Kapabilitas Sen

Untuk mengatasi ketidakadilan berlapis di SMK Balikpapan, diperlukan pengembangan Teori Manajemen Pendidikan yang Berkeadilan (MPB) yang menempatkan Aksiologi Kapabilitas Amartya Sen sebagai fondasi utama. Teori ini memposisikan tujuan manajemen pendidikan bukan sekadar pencapaian target administratif atau efisiensi biaya, tetapi sebagai upaya sistematis untuk memperluas kebebasan nyata setiap siswa.

### Prinsip Pertama: Keputusan Berbasis Keadilan Kapabilitas

Keputusan manajerial, mulai dari perencanaan strategis hingga pengembangan kurikulum, harus diarahkan pada peningkatan kapabilitas, yaitu kemampuan siswa untuk memilih

dan mencapai *functionings* (pencapaian fungsional) yang mereka hargai.<sup>9</sup> Aplikasi di SMK Balikpapan: Implementasi praktis dari prinsip ini adalah dorongan untuk Kurikulum Pendidikan Berbasis Lokalitas.<sup>7</sup> Kurikulum yang mampu menyerap nilai budaya lokal dan kebutuhan dunia kerja setempat akan memastikan bahwa lulusan tidak hanya memiliki pengetahuan formal, tetapi juga kompetensi yang relevan secara kontekstual, sehingga memperluas kebebasan mereka untuk berpartisipasi dalam pembangunan daerah.<sup>7</sup>

### Prinsip Kedua: Alokasi Restoratif (Distributif yang Diarahkan Aksiologi)

Keadilan Distributif dalam MPB harus bersifat restoratif; artinya, alokasi sumber daya (uang, guru, fasilitas) tidak boleh dilakukan secara sama rata, melainkan harus secara proporsional memihak kepada sekolah dan siswa yang kurang beruntung untuk menutup kesenjangan struktural.<sup>17</sup> Aplikasi di SMK Balikpapan: Manajer di Disdikbud Kaltim dan Kepala Sekolah harus memprioritaskan distribusi guru produktif dan dana infrastruktur ke SMK di wilayah Balikpapan Tengah atau sekolah non-unggulan untuk segera menyetarakan kualitas.<sup>10</sup> Pengambilan keputusan yang mengalihkan hasil efisiensi anggaran kembali ke sektor pendidikan<sup>10</sup> harus secara etis diarahkan untuk memenuhi kebutuhan restoratif ini.

### Prinsip Ketiga: Etika Kepemimpinan dan Mitigasi Bias Prosedural

Kepala sekolah sebagai manajer harus berfungsi sebagai agen aksiologi, yang menjamin bahwa prosedur yang diambil, seperti evaluasi kinerja atau penetapan kebijakan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB), didasarkan pada prinsip keadilan prosedural yang transparan dan bebas dari bias.<sup>15</sup> Keadilan prosedural ini akan memperkuat komitmen guru dan staf karena mereka

merasa perlakuan yang diterima adil, baik dari sisi interaksi maupun proses.<sup>17</sup>

**Tabel 5.**  
Model Keputusan Manajerial Berkeadilan (MPB)

| Fungsi Manajemen          | Prinsip Aksiologi Inti                               | Tujuan Keadilan yang Dicapai                            | Aplikasi di SMK Balikpapan  |
|---------------------------|--|---|---|
| Perencanaan Strategis     | Keadilan Kapabilitas (Sen) <sup>9</sup>              | Memaksimalkan kebebasan fungsional semua siswa.         | Perencanaan pembangunan USB di wilayah krisis (Balikpapan Tengah) <sup>1</sup> dan kurikulum kontekstual. <sup>7</sup>                                  |
| Pengalokasian Sumber Daya | Keadilan Distributif Restoratif <sup>17</sup>        | Pemerataan kualitas hasil ( <i>output</i> ) pendidikan. | Distribusi anggaran, guru produktif <sup>10</sup> , dan sarana prasarana yang tidak proporsional untuk mengangkut sekolah tertinggal.                   |
| Pengambilan Keputusan SDM | Etika Manajerial & Keadilan Prosedural <sup>13</sup> | Konsistensi, transparansi, dan bebas bias.              | Menggunakan sistem <i>check and balance</i> dan pelatihan bias implisit untuk mengurangi <i>unconscious bias</i> dalam rekrutmen dan promosi staf/guru. |

## 4. SIMPULAN

Laporan ini menegaskan bahwa pengambilan keputusan manajerial yang efektif dan adil di SMK Balikpapan harus berakar kuat pada landasan filosofis, khususnya dimensi Aksiologi. Krisis struktural berupa defisit daya tampung (Keadilan Distributif) dan ketimpangan mutu (Keadilan Prosedural) yang melanda Balikpapan menuntut pergeseran paradigma dari manajemen berbasis rasionalitas instrumental semata menuju Manajemen Pendidikan yang Berkeadilan (MPB). MPB didasarkan pada *Capability Approach* Amartya Sen, yang menuntut keputusan manajerial diarahkan pada perluasan kapabilitas fungsional siswa, bukan sekadar peningkatan input atau kapasitas formal sekolah.<sup>9</sup> Teori MPB yang diusulkan

mensintesis keadilan distributif restoratif, prosedur yang bebas bias, dan fokus pada kebebasan fungsional sebagai pendorong utama perubahan.

## 5. DAFTAR PUSTAKA

- Ahyar, H., Sari, F. M., Arifin, S., & Puspita, R. D. (2023). Manajemen Pendidikan Islam Berbasis Nilai: Tantangan Dan Peluang Implementasi Di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Kota Palu. *Jurnal Komunikasi Ilmiah Ilmu Ekonomi Dan Sosial*, 5(2), 1–10.
- Balikpapan Krisis Daya Tampung Sekolah, DPRD Kaltim Desak Pembangunan SMA Dan SMK Baru. *Sekala.Id*. Diakses 25 November 2025 Dari <https://sekala.id/balikpapan-krisis-daya-tampung-sekolah-dprd-kaltim-desak-pembangunan-sma-dan-smk-baru/>
- Burhanudin, & Sumiati, T. (2010). *Filsafat Pendidikan*. Program Pascasarjana UPI Bandung.
- Creswell, J. W. (2014). *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*. Pustaka Pelajar.
- Disdikbud Kaltim Fokus Pemerataan Guru Dan Fasilitas SMK. *ANTARA News Kalimantan Timur*. Diakses 25 November 2025 Dari <https://kaltim.antaranews.com/berita/232829/disdikbud-kaltim-fokus-pemerataan-guru-dan-fasilitas-smk>
- Etika Kerja Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sodiah STAI Mau'izhah Tanjung Jabung Barat Jambi. Diakses 25 November 2025 Dari <https://journal.iaincurup.ac.id/index.php/JSMPI/article/download/294/pdf/1083>
- Filsafat Sebagai Landasan Pengambilan Kebijakan Manajerial Dalam Lembaga Pendidikan. Diakses 25 November 2025 Dari <https://prezi.com/p/o16azr2k6wpd/filsafat-sebagai-landasan-pengambilan-kebijakan-manajerial-dalam-lembaga-pendidikan/>
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side Of Work*. Prentice-Hall International.
- John Rawls' Theory Of Justice Vs. Amartya Sen's Idea Of Justice*. Diakses 25 November 2025 Dari <https://www.ijlmh.com/wp-content/uploads/John-Rawls-Theory-Of-Justice-Vs.-Amartya-Sen-Idea-Of-Justice.pdf>
- Ketua Komisi IV DPRD Kaltim Soroti Ketimpangan Fasilitas Pendidikan, Desak Pemerataan Akses Sekolah Di Seluruh Wilayah. *Habar Kalimantan*. Diakses 25 November 2025 Dari <https://habarkalimantan.com/ketua-komisi-iv-dprd-kaltim-soroti-ketimpangan-fasilitas-pendidikan-desak-pemerataan-akses-sekolah-di-seluruh-wilayah/>
- Mudjia Rahardjo, H. (2017). *Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif: Konsep Dan Prosedurnya*. Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Nurhadi Saputra. (2024, 28 Oktober). Kesenjangan Jumlah SMP Dan SMA/SMK Di Balikpapan Memprihatinkan. *Indcyber.Com*.
- Nurhadi: Kesenjangan Jumlah SMP Dan SMA/SMK Di Balikpapan Memprihatinkan. *Indcyber.Com*. Diakses 25 November 2025 Dari <https://indcyber.com/nurhadi-kesenjangan-jumlah-smp-dan-sma-smk-di-balikpapan-memprihatinkan/>
- Pemerataan Pendidikan Kurang Maksimal, Sigit Wibowo Dorong Pembangunan Sekolah Di Balikpapan. *Wartapedia.Co.Id*. Diakses 25 November 2025 Dari

- <https://Wartapedia.Co.Id/Pemerataan-Pendidikan-Kurang-Maksimal-Sigit-Wibowo-Dorong-Pembangunan-Sekolah-Di-Balikpapan/>  
Pendidikan Tak Relevan Jadi Akar Ketimpangan, DPRD Kaltim Dorong Kurikulum Berbasis Lokalitas. Diakses 25 November 2025 Dari <https://Dprd.Kaltimprov.Go.Id/Post/Pendidikan-Tak-Relevan-Jadi-Akar-Ketimpangan-Dprd-Kaltim-Dorong-Kurikulum-Berbasis-Lokalitas>
- Prinsip-Prinsip Manajemen Pendidikan. *Scribd*. Diakses 25 November 2025 Dari <https://Id.Scribd.Com/Doc/69223089/Prinsip2-Manajemen-Pendidikan>
- Purnomo, A. W. (2019). *Etika Kepemimpinan: Teori Dan Aplikasinya Dalam Organisasi*. UII Press.
- Rahardjo, M. (2017). *Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif: Konsep Dan Prosedurnya*. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- RPS Mata Kuliah Filsafat Manajemen Pendidikan (S2). Diakses 25 November 2025 Dari <https://Sindig.Unesa.Ac.Id/Rps-Pdf/S2-Manajemen-Pendidikan/Filsafat-Manajemen-Pendidikan.Pdf>
- Strategi Dan Model Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen Pendidikan Dalam Kajian Literatur Interdisipliner. *APPISI*. Diakses 25 November 2025 Dari <https://Journal.Appisi.Or.Id/Index.Php/Risoma/Article/Download/823/1030/4464>
- Surasa. (2024, 1 Agustus). Disdikbud Kaltim Fokus Pemerataan Guru Dan Fasilitas SMK. *Antaraneews Kaltim*.
- Teori Pengambilan Keputusan Agar Keputusan Menjadi Efektif Dan Adil. *Gramedia*. Diakses 25 November 2025 Dari <https://Www.Gramedia.Com/Literasi/Teori-Pengambilan-Keputusan/>
- Wardhani, K. P., & Nur, H. A. (2017). Pengambilan Keputusan: Proses Kritis Dalam Manajemen Organisasi. *Jurnal RISOMA*.
- Yunus, H. (2010). *Metodologi Penelitian: Mengungkap Fenomena Sosial*. Pustaka Pelajar.