

# PENGAMBILAN KEPUTUSAN PARTISIPATIF KEPALA SEKOLAH DALAM MUTU SEKOLAH

**Putri Erdiana Agoustin  
Erny Roesminingsih**

Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Surabaya  
[putri.17010714004@mhs.unesa.ac.id](mailto:putri.17010714004@mhs.unesa.ac.id)

## **Abstrak**

Mutu Sumber Daya Manusia di Indonesia yang rendah pada saat ini membuat kualitas pembelajaran di sekolah harus semakin ditingkatkan. Kepala Sekolah sebagai pemimpin berperan penting dalam menjamin mutu sekolah dengan melalui pengambilan keputusan partisipatif yang tepat. Tujuan penulis dalam artikel ini adalah untuk menganalisis penentuan kebijakan partisipatif Kepala Sekolah untuk memperbaiki kualitas sekolah. Metode yang digunakan adalah studi litelatur yaitu sebuah penelitian kepustakaan melalui beberapa jurnal dan referensi. Dari hasil mengkaji beberapa jurnal serta referensi, ditemukan bahwa Kepala Sekolah sebagai pemimpin organisasi di sekolah harus mampu meningkatkan mutu sekolah dengan melalui pengambilan keputusan partisipatif yang tepat. Hasil dari penulisan artikel ini ialah Kepala Sekolah mengambil keputusan partisipatif untuk meningkatkan mutu sekolah, perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut: 1) Peran Kepala Sekolah dalam menentukan kebijakan partisipatif. 2) Strategi pemilihan kebijakan partisipatif Kepala Sekolah dalam mutu sekolah ialah Melakukan musyawarah dan kepentingan bersama dan Focus Group Discussion (FGD) 3) Terdapat empat teknik pengambilan keputusan partisipatif, yaitu sumbang saran (*Brainstorming*), teknik kelompok nominal (*The nominal group technique NGT*), dan kelompok kualitas (*Quality circles*).

**Kata kunci:** pengambilan keputusan partisipatif, kepala sekolah, mutu sekolah

## **Abstract**

The current low quality of human resources in Indonesia makes the quality of learning in schools must be further improved. The principal as a leader plays an important role in ensuring the quality of the school through appropriate participatory decision making. The author's in this article is to assess the principal's participatory decision making in enhancing school quality. The method used is literature study, namely a library research through several journals and references. From the results of reviewing several journals and references, it was found that the principal as an organizational leader in the school must be able to improve the quality of the school through appropriate participatory decision making. The result of writing this article is that the principal takes participatory decisions to enhance the quality of the school, it is important to be aware of the following matters: 1) The role of the principal in participatory decision making. 2) Principal's participatory decision-making strategy in improving school quality is Conducting deliberations and mutual interests and focus group discussion 3) There are four participatory decision-making techniques, namely brainstorming, the nominal group technique NGT and the quality group.

**Keywords:** participatory decision making, principal, school quality

## PENDAHULUAN

Kualitas Sumber Daya Manusia merupakan pengaruh terhadap tuntutan di era ini. Pendidikan berperan sangat penting sebagai aspek yang memiliki kedudukan pusat dan penting untuk membentuk Sumber Daya Manusia yang bermutu. Seiring dengan perkembangan permintaan demokrasi pendidikan, tuntutan mutu yang terjamin dari Sumber Daya Manusia, keadaan tersebut menuntut lembaga pendidikan untuk mempunyai mutu yang baik untuk menjamin kualitas yang dihasilkan dalam proses pembelajaran di sekolah. Berdasarkan UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendidikan merupakan upaya nyata dan terstruktur untuk mendapatkan lingkungan belajar serta aktivitas belajar sehingga murid dapat memaksimalkan bakat yang dimiliki agar mempunyai kapabilitas spiritual, mengendalikan diri, perilaku yang baik, kepintaran, budi pekerti, serta ketrampilan yang dibutuhkan oleh diri sendiri, individu di sekelilingnya, bangsa, hingga negara. Maka dari itu, menurut Isjoni (2006). Berdasarkan hal tersebut sekolah harus terus memaksimalkan kualitas pendidikan yang terstruktur, terukur serta terstruktur secara terus menerus dan berkelanjutan.

Pada Survei kapabilitas pelajar yang diliris di Paris bulan Desember 2019 oleh *Programme for International Student Assesment* (PISA), Indonesia menempati urutan ke-72 dari 77 negara, yakni peringkat enam terbawah, masih dibawah negara tetangga seperti Brunei Darussalam dan Malaysia. Data UNESCO tahun 2016 dalam *Global Education Monitoring* (GEM) Report menyatakan, kualitas pendidikan di Indonesia berada di urutan ke-10 dari 14 negara berkembang. Hal tersebut menegaskan bahwa indeks mutu pendidikan di Indonesia dapat dikatakan rendah Yunus (2020). oleh sebab itu, pendidikan yang bermutu merupakan pendidikan yang dapat bermanfaat terhadap bermacam keperluan didalam penduduk, seperti mobilitas sosial, pengembangan budaya, perbaikan kesejahteraan, serta kemerdekaan dari kebodohan. Untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan dapat terwujud apabila tanpa adanya upaya perbaikan dalam penyelenggaraan pendidikan.

Mutu sekolah di Indonesia terbilang sangat rendah. Untuk mewujudkan sekolah yang bermutu, suatu sekolah harus mampu mengimplementasikan program-program sekolah yang berkualitas, Usman (2019). Upaya membangun mutu di satuan pendidikan dijadikan sebuah keperluan yang tidak bisa ditawar. Pengelolaan yang baik dan tepat dalam mengimplementasikan program-program sekolah juga dapat menjamin kualitas mutu sekolah yang baik.

Maka dari hal tersebut, mutu dapat terwujud dalam pengambilan keputusan partisipatif. Menurut Haudi (2021), pengambilan keputusan partisipatif adalah suatu pengambilan keputusan dengan cara menentukan dan memilih satu alternatif masalah dari berbagai alternatif yang ada dilakukan dengan musyawarah dan demokratis untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Adapun dalam mencapai kualitas sekolah fungsi utama pemimpin sangat berpengaruh. Namun demikian selama ini masih terdapat sekolah-sekolah yang kurang terampil dalam proses pengambilan keputusan. Karena disebabkan oleh kurangnya pengalaman, intuisi yang kuat atau hal lainnya, sehingga mengakibatkan ketidaktepatan dalam mengambil sebuah keputusan. Adanya kesenjangan ketidakmampuan kepala sekolah saat memutuskan suatu kebijakan dengan mengarahkan sekolah untuk mencapai tujuan dan mutu sekolah. Kepala sekolah dituntut agar senantiasa memperbaiki mutu instansi pendidikan di sekolah yang dipimpinnya agar mencapai harapan sekolah yang bermutu.

Kepala sekolah mempunyai peran utama dalam meningkatkan kualitas di sekolah. Pada esensinya kepala sekolah ialah laksana sebuah “lokomotif” yang akan menarik “gerbong-gerbong” organisasi sekolah ke arah peningkatan kualitas pendidikan, Muhyani (2016). Dalam mengimplementasikan kepemimpinannya, dituntut memiliki beberapa keterampilan, salah satunya yaitu keterampilan mengambil kebijakan partisipatif. Sejalan dengan penelitian Ali, dkk (2016) kepemimpinan bersifat partisipatif yang berarti kepala sekolah melibatkan anggota tim dalam pembuatan keputusan, kepala sekolah juga harus lebih memotivasi bawahan dan mendorong para bawahan dengan memberikan

kesempatan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan.

Didukung oleh pernyataan Nurman, dkk (2018) dalam penelitiannya yang menghasilkan bahwa, koefisien yang menentukan ukuran kepemimpinan partisipatif dalam pengambilan keputusan kepala sekolah terhadap mutu sekolah sebesar 46,6% mempunyai yang lebih berpengaruh dibandingkan dampak motivasi berprestasi guru atas kualitas sekolah yang hanya 32,3%. Dari hal tersebut, pengambilan keputusan partisipatif kepala sekolah sangat berperan besar bagi memperbaiki institusi yang sesuai dengan visi dan misi sekolah.

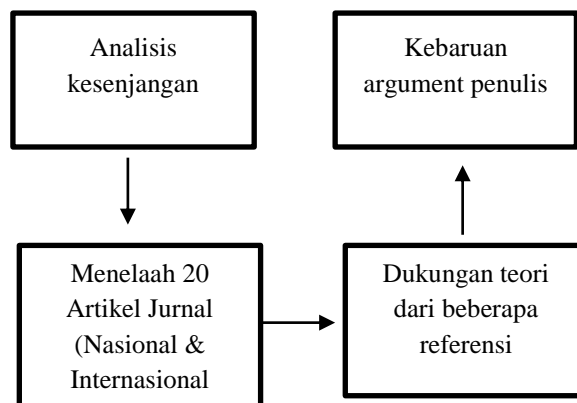
Namun kenyataannya saat ini, sekolah pelaksanaan partisipasi masyarakat dalam pengembangan serta penerapan program sekolah masih cenderung minim dalam pernyataan Mulyasa (2003). Oleh karena itu pengambilan kebijakan partisipatif yang berhubungan dengan kebijakan-kebijakan di sekolah, kepala sekolah harus mampu untuk memilih dan menentukan penyelesaian lain dari bermacam cara yang telah dilaksanakan dengan cara demokratis dan musyawarah untuk mengimplementasikan program-program sekolah agar dapat menjamin mutu sekolah.

Berdasarkan uraian diatas pengambilan keputusan partisipatif yang diterapkan oleh kepala sekolah guna memperbaiki kualitas sekolah diharapkan dapat mengoptimalkan semua sumber daya yang dimiliki dalam mengelola organisasi sekolah, agar kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan dapat sesuai dengan visi dan misi sekolah. Dengan demikian penulis tertarik untuk menggunakan judul dalam artikel ilmiah yaitu “Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Mutu Sekolah”. Pengelolaan mutu sekolah diiringi dengan pengambilan kebijakan partisipatif yang tepat oleh kepala sekolah dan strategi-strategi yang tepat dalam pengambilan keputusannya.

## METODE

Artikel ini menggunakan metode studi litelature atau yang bisa disebut dengan riset pustaka (*library research*) dengan menelaah 20 jurnal. Dari sumber tersebut memuat pengambilan keputusan partisipatif kepala dalam meningkatkan mutu sekolah. Dimana 10

jurnal yang berasal dari jurnal nasional dan 10 jurnal berasal dari jurnal internasional. Selain itu juga dilakukan dengan menelaah 10 buku sebagai bagian dari referensi bagi penulis. Bentuk telaah yang dilakukan penulis ialah dengan membandingkan hasil dari tiap jurnal dan didukung dengan argument buku untuk dapat menemukan keterkaitan antara satu sama lain sehingga menghasilkan suatu kebaruan dari penulis. Berikut kerangka berfikir penulis jika digambarkan dalam bentuk flowchart:



Tinjauan pustaka (*litelature review*) ialah menelaah dari litelature, buku, serta catatan-catatan yang berkaitan dengan solusi dari permasalahan dalam penelitian. Berikut merupakan Langkah-langkah dalam melakukan litelature review, yaitu: (1) memformulasikan masalah, peneliti akan memutuskan topik yang menarik dan sesuai. Masalah yang akan dibahas ditulis dengan tepat, lengkap dan akurat. (2) Mengumpulkan litelatur, ialah penulis harus mencari litelatur yang berkaitan dengan penelitiannya, sehingga dapat membantu dalam memperoleh ilustrasi dari suatu tema yang akan di review. (3) Peninjauan data, yaitu berdasarkan litelatur yang dikumpulkan, seluruh bahan mengenai topik akan dibahas. Penulis menemukan dan mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan keperluan. (4) Meringkas, menganalisis, mendiskusikan dan menginterpretasikan litelatur yang pernah dipublikasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Hasil dari penulis artikel ini diperoleh dengan melalui cara mengkaji teori dan review dari jurnal yang dipilih oleh penulis dengan

menggunakan studi literatur yang dapat menghasilkan penemuan penelitian baru yang nantinya dapat memberikan masukan terkait dengan judul yang telah dipilih oleh penulis dan telah dikelompokkan sebagai berikut.

1. Peran Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan Partisipatif

Penelitian yang dilakukan Fahmi (2016) mengenai pengambilan keputusan partisipatif kepala sekolah, penelitian ini memanfaatkan metode kualitatif. Hasil studi ini menunjukkan bahwa pengolahan kualitas sekolah harus sejalan dengan peran penentuan kebijakan partisipatif oleh kepala sekolah dengan tepat, maka dari itu diperlukan strategi yang tepat bagi kepala sekolah dalam pemilihan kebijakan partisipatif tersebut.

Penelitian yang dilakukan Siburian (2018) mengenai pemilihan kebijakan dalam manajemen dengan basis institusi di era globalisasi, penelitian ini memanfaatkan cara studi literatur. Temuan dari studi tersebut menyatakan bahwa pemilihan kebijakan partisipatif wajib dilaksanakan pada Manajemen Berbasis Sekolah, karena perannya sebagai aspek yang menentukan kesuksesan program pendidikan, dan diimplementasikan dengan pihak-pihak pemangku kepentingan.

Penelitian yang dilakukan Muhyani (2016) mengenai implementasi pengambilan keputusan partisipatif untuk mendorong keberhasilan manajemen berbasis sekolah, penelitian ini menggunakan metode studi literatur. Penelitian ini memiliki hasil bahwa dalam pengaplikasian manajemen dengan basis institusi, pemilihan kebijakan dilaksanakan dengan mengikutsertakan seluruh pihak yang berkepentingan untuk mengambil kebijakan melalui penciptaan lingkungan terbuka dan demokratik.

Penelitian yang dilakukan Iachini, dkk (2016) mengenai perspektif peran kepala sekolah dalam peningkatan sekolah dan kesehatan mental sekolah. Studi ini memanfaatkan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil dari studi tersebut menyatakan bahwa Penelitian ini memiliki hasil bahwa kepala sekolah harus dapat mengidentifikasi serta mendeskripsikan berbagai kebutuhan akademik dan nonakademik yang dihadapi oleh siswa, guru,

dan staf sekolah, khususnya dalam hubungannya dengan perbaikan sekolah serta kesehatan mental sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh Leithwood & Montgomery (1982) mengenai peran kepala Sekolah Dasar dalam peningkatan program. Studi tersebut memanfaatkan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Studi tersebut memiliki hasil yakni kepala sekolah yang efektif mampu menentukan prioritas yang difokuskan pada pusat misi sekolah dan mendapatkan dukungan untuk prioritas dari semua pemangku kepentingan.

Penelitian yang dilakukan oleh Findlay (2015) mengenai wawasan pengambilan keputusan kepala sekolah dasar dalam kebijaksanaan disiplin siswa. Studi ini memanfaatkan metode kualitatif dengan studi kasus sebagai pendekatannya. Studi ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan berdasarkan kebijaksanaan kepala sekolah sangat penting untuk menciptakan inklusif lingkungan sekolah yang mendukung pembelajaran siswa secara positif.

Penelitian yang dilakukan Clifford (2011) mengenai perancangan sistem evaluasi utama dalam penelitian untuk panduan pengambilan keputusan. Studi tersebut memanfaatkan metode kualitatif dengan studi literatur sebagai pendekatannya. Studi ini memiliki hasil bahwa pentingnya kepala sekolah dan siswa dan perlunya peningkatan evaluasi kepala sekolah untuk terus mengembangkan kemampuan para pemimpin untuk dapat menginspirasi orang lain dan menciptakan kondisi untuk pengajaran yang berkualitas tinggi dan ditingkatkan.

2. Strategi Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Mutu Sekolah

Penelitian yang dilakukan Aminah & Usman (2015) mengenai implementasi manajemen dengan status institusi dalam meningkatkan mutu pendidikan, studi berikut memanfaatkan metode kualitatif deskriptif. Penelitian ini memiliki hasil bahwa, Strategi pengaplikasian manajemen dengan basis institusi dilaksanakan lewat: (a) langkah pemberitahuan, (b) perincian visi, misi dan tujuan sekolah, (c) mengikutsertakan beberapa tenaga pendidik guna mewujudkan program

sekolah, (d) melaksanakan analisa SWOT atas program sekolah yang telah dilakukan, (e) menyusun rancangan serta rencana kerja untuk meningkatkan kualitas, dan (f) melaksanakan program serta peninjauan.

Penelitian dilakukan Herawati, dkk (2020) tentang mengenai pengaruh penerapan manajemen strategi terhadap peningkatan mutu pendidikan. Studi ini memanfaatkan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen strategi berdampak atas perbaikan kualitas pendidikan, dengan menerapkan pengelolaan strategi yang berdaya guna akan berdampak pada kualitas sekolah sehingga memberi kualitas sekolah yang optimal serta sejalan dengan permintaan konsumen.

Penelitian yang dilakukan Dinh, dkk (2016) mengenai nilai-nilai konfusioanisme dan kepemimpinan sekolah dalam pengaruh budaya pada pengambilan keputusan kepala sekolah. Studi ini memanfaatkan metode kualitatif dengan studi kasus sebagai pendekatannya. Studi berikut memiliki hasil bahwa terdapat dua faktor strategi yang membentuk praktik pengambilan keputusan dari kepala sekolah yaitu usia/pengalaman dan keharusan untuk menjaga hubungan yang harmonis

Penelitian yang dilakukan oleh Margaret & Linda (2003) mengenai peran kepala sekolah dalam skema pengambilan keputusan bersama. Studi tersebut membuktikan bahwa strategi kepala sekolah saat membina SDM perlu untuk mendukung dan mendorong SDM melalui memberikan kesempatan bagi anggota untuk berpartisipasi dalam musyawarah yang mengarah pada pengambilan keputusan.

Penelitian yang dilaksanakan oleh Pashiardis (1993) mengenai fungsi kepala sekolah dalam pengambilan keputusan kelompok. Studi berikut memanfaatkan metode kualitatif dengan studi litelatur. Studi ini memiliki hasil bahwa kepala sekolah harus menjadi operator untuk sekolahannya. Selain itu, kepala sekolah diharapkan mengambil peran lebih aktif memastikan bahwa staf memiliki kesempatan untuk berpartisipasi pengambilan keputusan dan tindakan dalam kurikulum dan pengajaran pengembangan dan perencanaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Calabrese & Zepeda (2006) mengenai penilaian pengambilan keputusan dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah. Studi tersebut mempergunakan metode kualitatif dengan studi kasus sebagai pendekatannya. Hasil studi ini membuktikan bahwa melalui strategi penilaian pengambilan keputusan kepala sekolah dapat menjadi sadar pola pengambilan keputusan kognitif mereka dalam kesempatan untuk mengganti secara potensial pola disfungsi dengan pola yang lebih tepat sasaran.

Penelitian yang dilaksanakan oleh Williams (2006) mengenai kepemimpinan reformasi sekolah dalam gaya pengambilan keputusan kepala sekolah dengan pendekatan kolaboratif. Penelitian ini mempergunakan metode kualitatif dengan studi litelatur. Studi ini memiliki hasil bahwa, strategi keputusan kepala sekolah yang baik digunakan untuk mendukung dan menentang adopsi ialah gaya kepemimpinan kolaboratif yang diperlukan melaksanakan reformasi sekolah saat ini.

Penelitian yang dilakukan Ernawati (2019) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap pengambilan keputusan, studi ini memakai metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, pengambilan keputusan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap strategi pengambilan keputusan

Penelitian yang dilakukan Nurman, dkk (2018) mengenai dampak kepemimpinan partisipatif kepala sekolah serta kemampuan pengajar atas kualitas institusi, studi ini memanfaatkan metode kuantitatif. Studi ini memiliki hasil bahwa, kepemimpinan partisipatif kepala sekolah serta kapabilitas pengajar, variabel yang berpengaruh paling besar atas kualitas sekolah yakni kepemimpinan partisipatif, maka diperlukan strategi partisipatif yang tepat oleh kepala sekolah

Penelitian yang dilakukan Suponco (2018) mengenai kepemimpinan partisipatif kepala sekolah serta kapabilitas pengajar serta dampaknya atas kualitas pendidikan, studi ini mengimplementasikan metode kuantitatif. Studi ini memiliki hasil bahwa, ada dampak yang baik

### 3. Teknik-teknik dalam Pengambilan Keputusan Partisipatif

Penelitian yang dilakukan Muslim (2018) mengenai pengambilan keputusan partisipatif kepala sekolah, penelitian ini memanfaatkan metode kualitatif deskriptif. Studi ini memiliki hasil bahwa pengaturan sekolah wajib disertai dengan pemilihan kebijakan serta teknik yang sesuai sehingga seluruh keputusan yang dipilih oleh kepala sekolah adalah hasil pemikiran bersama guna mengimplementasikan demokratisasi sekolah.

Penelitian yang dilakukan Zulkarnain (2016) mengenai penyusunan kebijakan saat situasi genting oleh kepala sekolah, studi tersebut memanfaatkan metode kualitatif deskriptif. Penelitian ini memiliki kesimpulan bahwa kepala sekolah dalam memilih penyelesaian persoalan saat situasi genting telah mengikuti prosedur yang sesuai dengan teori pemilihan kebijakan, namun cenderung memanfaatkan teknik synetic dan brainstorming, serta mengaplikasikan metode pemilihan kebijakan konseptual.

Penelitian yang dilakukan Anam, dkk (2019) mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan, studi ini memnggunakan metode kualitatif. Penelitian ini memiliki hasil bahwa Dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa pembuatan keputusan disekolah berbasis pesantren ada dua peran dan teknik-teknik pengambilan keputusan mutlak dalam bidang akademik.

## Temuan

### 1. Peran Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan Partisipatif

Kepala sekolah selaku pemimpin di organisasi sekolah tentunya mempunyai tugas utama dalam pemilihan kebijakan partisipatif. Peran kepala sekolah saat memilih kebijakan mengenai program-program sekolah yang dilaksanakan dengan berpedoman pada pemilihan kebijakan yang bersifat partisipatif. Kepala sekolah menetapkan tujuan pada proses pemilihan kebijakan, masukan, kritikan serta pendapat dari anak buah juga sangat diperlukan. Mempercayakan bawahan untuk dapat ikut serta dalam penyusunan kebijakan, dengan melibatkan semua warga sekolah, sistem pengambilan keputusan partisipatif

dapat memaksimalkan seluruh sumber daya yang tersedia guna menjamin mutu sekolah.

### 2. Strategi Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Mutu Sekolah

Kepala sekolah dalam mengolah, memanfaatkan, mengumpulkan dan mengerhkan semua bakat sumber daya yang diperoleh oleh seluruh warga sekolah harus mampu memiliki strategi yang tepat dalam pengambilan keputusan partisipatif. Dengan memiliki strategi pengambilan keputusan partisipatif dan tepat guna kepala sekolah akan dapat memperoleh sebuah keputusan yang bertujuan untuk mengimplementasikan program-program sekolah guna memiliki kualitas mutu yang baik.

Strategi pemilihan kebijakan partisipatif Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah ialah Melakukan musyawarahdan kepentingan bersama dan Focus Group Discussion (FGD)

### 3. Teknik-teknik dalam Pengambilan Keputusan Partisipatif

Pengambilan keputusan partisipatif ialah sebuah metode untuk memilih keputusan yang digunakan untuk menetapkan serta menerapkan satu penyelesaian dari beberapa penyelesaian yang dilaksanakan secara demokrasi dan musyawarah guna mewujudkan target yang sudah ditentukan. Dalam pemilihan kebijakan partisipatif oleh kepala sekolah harus diiringi beberapa metode yang dapat dilakukan untuk mengambil kebijakan yang sesuai. Sehingga seluruh peraturan yang dipilih untuk memecahkan sebuah masalah yang dimiliki oleh suatu organisasi sekolah dan khususnya untuk dapat mewujudkan program sekolah yang berkualitas.

Beberapa teknik dapat diterapkan dalam pemilihan kebijakan partisipatif yang dilaksanakan oleh kepala sekolah, yaitu sumbang saran (*Brainstorming*), teknik kelompok nomimal (*The nominal group technique* NGT) dan kelompok mutu (*Quality circles*).

## Pembasan

### 1. Peran Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan Partisipatif

Kepala sekolah merupakan sebuah pemimpin (*leader*) didalam mengelola organisasi disekolah, hal itu berkesinambungan dengan salah satu peran yang dimiliki oleh kepala sekolah dari sekian banyak peran. Peran kepala sekolah dalam pengambilan keputusan partisipatif sangat diperlukan. Untuk dapat mengimplementasikan program-program sekolah yang sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Dengan memberikan kesempatan bagi semua warga sekolah, maka sebuah permasalahan yang ada bisa terpecahkan secara musyawarah dan membina bawahan untuk dapat bertanggungjawab, menurut Mataputun (2018). Demi mencapai sebuah program sekolah yang berkualitas.

Kepala sekolah dalam pengambilan keputusan diperlukan kreativitasnya dalam merancang kebijakan yang mampu mempengaruhi anggota tim. Mengizinkan bawahan untuk dapat berpartisipasi dalam pembuatan keputusan. Hal tersebut merupakan gaya pengambilan keputusan partisipatif kepala sekolah yang merupakan contoh aspek yang dapat memperbaiki etos kerja guru dan para staff untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Sejalan dengan hasil penelitian Ismanto (2015) yang mengungkapkan bahwa, kepala sekolah yang mempunyai gaya partisipatif memiliki kepercayaan seutuhnya terhadap anak buah. Pada seluruh permasalahannya selalu berpedoman pada masukan maupun ide dari anak buahnya serta memiliki keinginan untuk memanfaatkan gaya partisipatif memiliki kesempatan yang lebih besar sebagai pemimpin.

Dengan gaya pengambilan keputusan partisipatif ini sangat disarankan bagi kepala sekolah untuk menetapkan tujuan karena pada proses pemilihan kebijakan, masukan kritikan serta pendapat dari anak buah sangat diharapkan. Saran, kritik dan pendapat dari anak buah sangatlah diperlukan agar lingkungan kerja yang suportif, fleksibel, serta memiliki kerjasama yang baik untuk mencapai tujuan dapat terwujud. Banyak faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan, termasuk peran, keterampilan, pengetahuan, pengalaman dan kepribadian pembuat keputusan Din, dkk (2016).

## 2. Strategi Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Mutu Sekolah

Sejalan dengan penelitian Margaret & Linda (2003) yang mengungkapkan bahwa, strategi kepala sekolah dalam membina Sumber Daya Manusia perlu untuk mendukung dan mendorong Sumber Daya Manusia dengan memberikan kesempatan bagi anggotanya untuk berpartisipasi dalam musyawarah yang mengarah pada pengambilan keputusan. Dari hal tersebut dapat disimpulkan, sekolah dapat dikatakan bermutu tinggi apabila kepala sekolah mampu mengkoordinasikan dan menyerasikan serta dapat memandu input sekolah yang dilakukan secara harmonis dan terpadu, sehingga dapat mendorong motivasi pada bawahan dan minat belajar pada pesera didik. Demi tercapainya hal tersebut, kepala sekolah juga sangat membutuhkan sugesti atau saran terdapat masukan dari para bawahannya, menurut Nur & Zaini (2019). Maka dalam pengambilan keputusan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah diperlukan strategi-strategi yang tepat, seperti :

- 1) Melakukan musyawarah dan kepentingan bersama

Kepala sekolah diharapkan dalam menyelesaikan suatu masalah selalu untuk melibatkan bawahannya. Dalam mengambil keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah bisa dilakukan dengan cara mengadakan rapat rutin. Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Ismanto & Musfiqon (2015) bahwa secara umum terdapat keuntungan pengambilan keputusan partisipatif ialah dapat meningkatkan kualitas sebuah keputusan bila peserta mempunyai informasi dan pengetahuan yang tidak dipunyai oleh pemimpin dan bersedia bekerja sama dalam mencari suatu pemecahan yang baik untuk suatu masalah keputusan, disamping itu juga dapat meningkatkan komitmen dan rasa tanggung jawab bersama dalam sebuah keputusan. Dengan melakukan kegiatan musyawarah kepala sekolah bisa lebih terbuka dan lebih mudah untuk diajak berkomunikasi. Pengambilan keputusan yang dilaksanakan atas dasar musyawarah dan kepentingan bersama berorientasi pada

peningkatan mutu di sekolah yang melibatkan piha-pihak pemangku kepentingan (*stakeholders*).

## 2) Focus Group Discussion

Focus group discussion atau FGD merupakan suatu diskusi kelompok yang berguna untuk memecahkan permasalahan isu sosial atau topik yang lebih spesifik. Menurut Sugarda (2020) mengungkapkan bahwa FGD suatu proses pengumpulan data yang mementingkan proses dan variabel untuk dikumpulkan sebagai temuan data, FGD bertujuan untuk menggali dan memperoleh beragam informasi (variabel) tentang temuan masalah atau isu yang tertentu. Sejalan seperti yang diungkapkan oleh Irwanto (2006) FGD ialah pengumpulan informasi dan data yang sistematis mengenai masalah yang sangat spesifik yang dilakukan dengan diskusi kelompok. Sebagai metode yang eksplorasi, yang bertujuan untuk menggali dan mencoba solusi-solusi baru yang penting dan mempunyai manfaat yang efektif dalam memecahkan suatu permasalahan yang ada di dalam pengimplementasian program-program sekolah yang lebih efektif.

Dengan memperhatikan strategi-strategi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif kepala sekolah merupakan gaya yang dipilih oleh seorang kepala sekolah yang berpandangan bahwa kepemimpinan harus dapat memberi ruang partisipasi kepada bawahan untuk lebih terlibat dalam pengambilan keputusan. Keberhasilan pengambilan keputusan partisipatif kepala sekolah dalam pencapaian misi dan tujuan sekolah dalam rangka untuk mewujudkan program-program sekolah yang berkualitas.

## 3. Teknik-teknik dalam Pengambilan Keputusan Partisipatif

Pemilihan kebijakan partisipatif yang dilakukan oleh kepala sekolah, terdapat empat Teknik seperti yang diungkapkan Salusu (2015) yaitu, sumbang saran (*Brainstorming*), teknik kelompok nominal (*The nominal group technique* NGT), teknik delphi dan kelompok mutu (*Quality circles*). 1) Sumbang saran (*Brainstorming*) Teknik ini dikemukakan oleh Osborn pada tahun (1957), suatu teknik yang mengedepankan demokrasi saat menyampaikan

saran pada suatu rapat skala kecil baik rapat pengurus maupun kelompok. Kelebihan dari teknik *brainstorming* ialah teknik yang memperoleh keleluasaan dalam mengutarakan aspirasi tanpa kecemasan untuk dikritik atau diberhentikan saat belum selesai memberikan pendapat. Implementasi pada teknik ini ialah kepala sekolah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberikan saran, ide dan gagasan guna meningkatkan kualitas program-program disekolah. Teknik ini dilakukan dengan mempertemukan semua warga sekolah untuk berdiskusi mengenai permasalahan yang ada. Dari diskusi tersebut akan menghasilkan saran yang langsung maupun tidak langsung untuk mewujudkan program sekolah yang berkualitas. Selain itu, jumlah aspirasi yang telah dikumpulkan akan mencukupi untuk terwujud rancangan kebijakan yang baik guna mengimplementasikan program-program sekolah. 2) Teknik kelompok nominal (*The nominal group technique* NGT) yang dikembangkan oleh Andre L. Delberg dan Andrew H. de Ven pada tahun 1968. Teknik ini ialah suatu teknik dengan metode untuk mendapatkan sebuah opini maupun tanggapan individu dalam kondisi ketidakpastian serta ketidaksepakatan tentang pokok permasalahan suatu persoalan untuk dicarikan solusi yang paling baik. Teknik ini digunakan pada saat memecahkan permasalahan yang tidak dapat diselesaikan dalam forum diskusi yang besar. Pada contoh implementasinya pada teknik ini ialah, dalam proses pengambilan keputusan partisipatif yang dilakukan kepala sekolah dengan melibatkan wakil kepala sekolah, guru/wali kelas dan kepala tata usaha. Proses pengambilan keputusan partisipatif pada teknik ini juga menghadirkan Sebagian dari warga sekolah yang telah dianggap memiliki kapasitas dalam pengambilan keputusan. Sehingga pada teknik ini tidak akan mengurangi nilai demokratis dalam organisasi sekolah khususnya untuk dapat mewujudkan program-program sekolah yang efektif. Keuntungan pada teknik ini ialah terletak pada kenyataan bahwa keahlian dan kreativitas masing-masing anggota dapat dipertimbangkan melalui proses kebijaksanaan kelompok. 3) Kelompok mutu (*Quality circles*), kelompok mutu merupakan kelompok kecil yang dibentuk dengan sukarela terdiri atas pengawas yang terdiri atas sejumlah karyawan yang bekerja dibagian tertentu. Teknik ini merupakan pengendalian mutu dan



penyempurnaan produktivitas yang berguna untuk menyelesaikan dan mengidentifikasi masalah-masalah yang dihadapi dalam sebuah organisasi. Dalam pengimplementasiannya, kelompok mutu yang dibentuk ialah terkait dengan peningkatan kualitas pada pelaksanaan program sekolah. Pada teknik ini tentu juga berkaitan dengan proses pengambilan keputusan partisipatif, kelompok mutu ini dihasilkan sesuai dengan kebutuhan organisasi sekolah secara keseluruhan. Kepala sekolah memberikan kepercayaan penuh kepada kelompok mutu untuk dapat membuat rumusan rancangan yang sesuai dengan kebutuhan di sekolah. Kelompok mutu harus menjalin komunikasi dan kerja sama yang baik dengan pimpinan agar dapat mewujudkan program sekolah yang berkualitas.

## PENUTUP

### Simpulan

Berdasarkan dari hasil pembahasan diatas, dapat disimpulkan bahwa.

1. Peran sebagai pengambil keputusan partisipatif kepala sekolah dalam rangka untuk meningkatkan mutu sekolah merupakan suatu kebutuhan yang wajib bagi kepala sekolah. Pengambilan keputusan partisipatif kepala sekolah dengan memberikan kesempatan pada bawahan untuk dapat berpartisipasi dalam pembuatan keputusan untuk mewujudkan program-program sekolah yang sesuai dengan tujuan sekolah yang mengacu pada visi dan misi sekolah.
2. Strategi-strategi yang tepat bagi kepala sekolah dalam pengambilan keputusan partisipatif. Strategi tersebut yaitu: Melakukan musyawarah dan kepentingan bersama dan FGD (*Focus Group Discussion*).
3. Terdapat beberapa teknik dapat diterapkan dalam pengambilan keputusan partisipatif yang dilakukan oleh kepala sekolah, yaitu ialah sumbang saran (*Brainstorming*), teknik kelompok nominal (*The nominal group technique* NGT), teknik delphi dan kelompok mutu (*Quality circles*).

## Saran

Saran kepada kepala sekolah untuk lebih meningkatkan dan memaksimalkan kemampuan pengambilan keputusan partisipatif yang tepat. Dengan adanya pengambilan keputusan partisipatif diharapkan kepala sekolah mampu untuk mewujudkan program-program sekolah yang bermutu. Melalui kegiatan pengambilan keputusan partisipatif diharapkan kepala sekolah untuk dapat melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan serta dapat menerapkan strategi dan teknik yang tepat untuk mengimplementasikan program sekolah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, H.M., Ramdani, A., & Hamidsyukrie. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dan Iklim Kerja Organisasi Terhadap Kinerja Guru Smp Negeri Di Kota Mataram. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 1(1), 163–172. <https://doi.org/10.29303/jipp.v1i2.12>
- Aminah, H., A.R.M & Usman, N. (2015). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pada Mtsn Kota Lhokseumawe. *Jurnal Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Unsyiah*, 3(2), 1–11.
- Anam, M. K., Mustiningsih., & Sumarsono, R. B. (2019). Keputusan Di Sekolah Berbasis Pesantren. *JAMP: Jurnal Adminitrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 2(1), 49–55.
- Calabrese, R.L., & Zepeda, S.J. (2006). Decision-making assessment: Improving principal performance. *International Journal of Educational Management*, 13(1), 6–13. <https://doi.org/10.1108/09513549910253428>
- Clifford, M. (2011). Designing Principal E Valuation Systems : R Esearch To Guide D Ecision -M Aking An Executive Summary of Current Research. *American Institutes for Research*, 1(2), 1–10.
- Depdiknas. (2003). *UU No. 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Departemen Pendidikan

- Nasional.
- Dinh, T.T., Hallinger, P., & Sanga, K. (2016). Confucian values and school leadership in Vietnam: Exploring the influence of culture on principal decision making. *Educational Management Administration and Leadership*, 45(1), 77–100. <https://doi.org/10.1177/1741143215607877>
- E. Mulyasa. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah* (Mukhlis (ed.)). Jakarta: PT Remaja Rosdakarya.
- Ernawati. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Pengambilan Keputusan di Dinas Pendidikan Kabupaten Sinjai. *Jurnal Ilmiah Administrasi*, 10(1), 1–7.
- Fahmi, A. (2016). Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Sekolah. *Administrasi Pendidikan*, 1(1), 25–32.
- Findlay, N.M. (2015). Discretion in Student Discipline: Insight Into Elementary Principals' Decision Making. *Educational Administration Quarterly*, 51(3), 472–507. <https://doi.org/10.1177/0013161X14523617>
- Haudi. (2021). *Teknik Pengambilan Keputusan*. Solok: CV Insan Cendekia Mandiri
- Herawati, Y., Ramadhan, H., & Hartono, R. (2020). The Effect of Implementing Strategy Management on Improving The Quality of Education of Madrasah Aliyah Negeri 1 North Bengkulu. *Technium: Social Science Journal*, 11(5), 68–75. [www.techniumscience.com](http://www.techniumscience.com)
- Iachini, A.L., Pitner, R.O., Morgan, F., & Rhodes, K. (2016). Exploring the Principal Perspective: Implications for Expanded School Improvement and School Mental Health. *Children and Schools*, 38(1), 40–48. <https://doi.org/10.1093/cs/cdv038>
- Irwanto. (2006). *Focused Group Discussion (FGD)*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Ismanto, H., & Musfiqon, M. (2015). *Kepemimpinan Sekolah Unggul* (N. Bahak udin (ed.)). Sidoarjo: Nizamia Learning Center.
- Isjoni. (2006). *Pendidikan sebagai Investasi Masa Depan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Leithwood, K. A., & Montgomery, D. J. (1982). The Role of the Elementary School Principal in Program Improvement. *Review of Educational Research*, 52(3), 309–339. <https://doi.org/10.3102/00346543052003309>
- Margaret, J., & Linda, L. (2003). *The Role of the Principal in a Shared Decision-Making Schrcql: A Critical Perspective*. 5(0), 12–14.
- Matapatun, Y. (2018). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Kecerdasan Intelektual, Emosional dan Spiritual Terhadap Iklim Sekolah*. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Muslim, A. (2018). Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Sekolah di MTS NW Nurul Ihsan Tilawah. *Jurnal Paedagogy*, 5(1), 79–83.
- Muhyani, A.R. (2016). Implementasi Pengambilan Keputusan Partisipatif Untuk Mendorong Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah. *Prosiding Seminar Nasional*, 2(2), 96–106.
- Nur, M.H., & Zaini, M.D. (2019). *Menjadi Kepala Sekolah Ideal, Efektif dan Efisien*. Malang: Literasi Nusantara
- Nurman, M., Yuliejantiningih, Y., & Roshayanti, F. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dan Kompetensi Guru Terhadap Mutu Sekolah Smp Negeri Di Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 7(3), 231–247. <https://doi.org/10.26877/jmp.v7i3.3141>
- Pashiardis, P. (1993). Effective School Strategies Require Strong Leaders and The Involvement of School Personnel in Decision-Making Processes. *Journal of Educational Management*, 7(2), 8–11. <https://doi.org/10.1108/095135493100269>

- Salusu, J. (2015). *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: PT Grasindo
- Siburian, P. (2018). Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen Berbasis Sekolah Pada Era Globalisasi. *Journal of Materials Processing Technology*, 1(1), 1–9.
- Sugarda, Y. B. (2020). *Focus Group Discussion*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Suponco, P. (2018). Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dan Kompetensi Guru Serta Pengaruhnya Terhadap Mutu Pendidikan. *EDUM Jurnal*, 1(2), 90–95.
- Usman, N., A.R.M. (2019). *Pengantar Manajemen Pendidikan*. Jakarta: AnImage.
- Williams., Raymond, B. (2006). Leadership for School Reform: Do Principal Decision-Making Styles Reflect a Collaborative Approach? *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 1(53), 1–22.  
<https://www.umanitoba.ca/publications/cjeap/articles/williams.html>
- Yunus, S. (2020). *Potret Pendidikan Indonesia, Siapa yang harus Berbenah*. Jakarta: Kumparan. <https://kumparan.com/syarif-yunus/potret-pendidikan-indonesia-siapa-yang-harus-berbenah1tKr0bDEZwG/full>
- Zulkarnain, I. (2016). Pembuatan keputusan dalam keadaan resiko oleh kepala sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 10(2), 127–131