

## **PENGAMBILAN KEPUTUSAN PARTISIPATIF KEPALA SEKOLAH DI MTS NW NURUL IHSAN TILAWAH**

**Ahmad Muslim**

Program Studi Administrasi Pendidikan, FIP IKIP Mataram

Email: ahmadmuslim1982@gmail.com

**Abstrak:** Pengambilan keputusan partisipatif yang oleh kepala sekolah sangat mempengaruhi peningkatan kinerja guru dan tata usaha khususnya di MTs NW Nurul Ihsan Tilawah. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisa pengambilan keputusan partisipatif kepalasekolah. Pengambilan keputusan partisipatif yang terkait dengan empat teknik pengambilan keputusan yakni 1) Sumbang saran (*Brainstorming*), 2) Teknik kelompok nominal, (*The nominal group technique* NGT), 3) Teknik delphi, 4) Kelompok mutu (*Quality circles*). Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif Pengumpulan data menggunakan instrumen wawancara, observasi, dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian ini mengungkap bahwa pengelolaan sekolah harus diiringi dengan pengambilan keputusan yang tepat, sehingga setiap kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah merupakan keputusan bersama dalam menciptakan demokratisasi sekolah. pengambilan keputusan partisipatif kepala sekolah di MTs NW Nurul Ihsan Tilawah sudah dilaksanakan dan terimplementasi dengan baik, hal ini terlihat dari program dan sistem kerja yang terbangun antar kepala sekolah dengan gur, antar kepala sekolah dengan tata usaha dan antar kepala sekolah dengan seluruh warga belajar. Kepala sekolah memberikan partisipasi penuh dalam menyumbangkan ide gagasan serta pemanfaatan sumberdaya warga sekolah dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan yang ada.

**Kata-kata kunci:** Keputusan Partisipatif, Kepala Sekolah.

### **PENDAHULUAN**

Pengambilan keputusan partisipatif kepala sekolah adalah proses membuat keputusan sekolah dalam suasana kerjasama pada semua level. Proses ini berlangsung dalam pola membagi pengambilan keputusan yang “tidak dilakukan sekali dan kemudian dilupakan”, melainkan dilakukan secara berkelanjutan. Sejak diberlakukannya otonomi sekolah, maka sekolah mempunyai wewenang dalam mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi dari warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Tentu saja kemandirian yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan yaitu kemampuan dalam mengambil sebuah keputusan yang efektif.

Dalam lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah bahwa kompetensi manajerial yang dimiliki kepala sekolah mencakup beberapa hal yakni : 1) Menyusun

perencanaan sekolah untuk berbagai tingkat perencanaan, 2) Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan, 3) Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal, 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, 8) Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah (wahyudi, 2012: 153).

Pengambilan keputusan partisipatif yang dilakukan oleh kepala sekolah sangat mempengaruhi peningkatan pelaksanaan tanggung jawab kerja seluruh staf dan guru yang ada khususnya di MTs NW Nurul Ihsan

Tilawah. Pengambilan keputusan pada tingkat sekolah dilakukan secara bertahap. Sebelum mengambil keputusan, kepala sekolah membahas perencanaannya terlebih dahulu dan membahasnya dengan pihak-pihak lain. Ketika persoalan tersebut tidak bisa dipecahkan untuk terbentuknya sebuah kebijakan maka guru meminta persoalan tersebut agar dibicarakan dengan pihak lain yang memungkinkan bisa membantu dalam penyelesaian persoalan tersebut, sehingga bisa membuat keputusan menjadi sebuah kebijakan secara partisipatif. Begitu juga lemahnya kinerja guru dapat dilihat dari berbagai hambatan dan kegagalan dalam kegiatan rapat sekolah. Banyak kalangan guru yang tidak diikutsertakan dalam menentukan kebijakan-kebijakan sekolah, sehingga tingkat intensitas partisipasi dan koordinasi menjadi minim. Lebih jauh lagi, kondisi seperti itu telah memberikan pengaruh langsung terhadap situasi emosional psikologis guru dalam melaksanakan tugasnya.

Pengambilan keputusan partisipatif kepala sekolah merupakan suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik, di mana kepala sekolah, guru, siswa, karyawan, orang tua siswa, dan tokoh masyarakat didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dibutuhkan bagi pencapaian tujuan sekolah. Menurut Siagian (1993: 24) bahwa pengambilan keputusan partisipatif merupakan usaha sadar untuk menentukan satu alternatif dari berbagai alternatif untuk menyelesaikan masalah dengan cara musyawarah dan demokratis.

Dari beberapa uraian di atas dapat dijelaskan bahwa pengambilan keputusan partisipatif merupakan suatu cara untuk mengambil keputusan untuk menentukan dan memilih satu alternatif dari berbagai alternatif yang dilakukan

dengan musyawarah dan demokratis dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Dalam pengambilan keputusan partisipatif oleh kepala sekolah dapat dilakukan dengan empat teknik sesuai dengan yang diungkapkan oleh Salusu (1996 : 242) Mengemukakan 4 Teknik pengambilan keputusan partisipatif yaitu : 1) Sumbang saran (*Brainstorming*), 2) Teknik kelompok nominal, (*The nominal group technique* NGT), 3) Teknik delphi, 4) Kelompok mutu (*Quality circles*).

Dalam hal ini, kepala sekolah selaku pimpinan organisasi tentunya diharapkan mampu memaksimalkan seluruh sumberdaya yang dimiliki dalam pengelolaan organisasi sekolah, sehingga program-program yang dilaksanakan dapat tercapai dengan baik. kepala sekolah dalam mengambil keputusan terkait dengan kebijakan-kebijakan sekolah yang dijalankan harus mengacu kepada pengambilan keputusan yang bersifat partisipatif, karena dengan itu seluruh staf dan guru yang ada dapat terlibat langsung dalam menyusun rencana kebijakan yang ada. Tentunya hasil dari keputusan yang dihasilkan menjadi ide gagasan seluruh staf dan guru yang ada. Di MTs NW Nurul Ihsan Tilawah, kepala madrasah sebagai pimpinan organisasi tentu harus menerapkan sistem pengambilan partisipatif dalam rangka memaksimalkan seluruh sumberdaya yang ada. berdasarkan hasil observasi yang menunjukkan bahwa pengambilan keputusan partisipatif di MTs NW Tilawah masih belum sepenuhnya dilaksanakan dan tentu menjadi keharusan untuk dilaksanakan secara keseluruhan. Dengan kondisi tersebut, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam terkait pengambilan partisipatif kepala sekolah MTs NW Nurul Ihsan Tilawah Lombok Tengah.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang merupakan penelitian yang menggunakan latar alamiah sebagai sumber dan peneliti sebagai instrumen kunci, bersifat deskriptif, dimana data yang diambil berasal dari hasil wawancara, catatan lapangan, foto, hasil rekaman, dokumen, memo dan catatan lainnya, lebih mementingkan proses daripada hasil, menggunakan analisis induktif, dimana peneliti tidak menggali data atau bukti untuk membuktikan atau menyangkal suatu hipotesis yang menjadi ajuan sebelum melakukan penelitian. Fokus penelitian ini adalah Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Sekolah di MTs NW Nurul Ihsan Tilawah Lombok Tengah. Hal ini berkaitan dengan proses kepemimpinan kepala sekolah sebagai pengambil keputusan dan penentu kebijakan di sekolah, sehingga pelaksanaan program kerja sekolah dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Rancangan penelitian ini adalah kajian deskriptif secara rinci dan mendalam mengenai suatu latar, subyek, peristiwa atau suatu keadaan yang terjadi pada tempat tertentu untuk mendapatkan pengetahuan tentang subyek, peristiwa atau kejadian tertentu. Adapun subyek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, guru dan tata usaha di MTs NW Nurul Ihsan Tilawah Lombok Tengah.

Dalam penelitian ini yang menjadi instrument penelitian adalah pedoman wawancara, dokumentasi dan observasi. Pedoman wawancara ini disusun berdasarkan kebutuhan data yang sesuai dengan indikator-indikator yang fokus penelitian yang disusun. Observasi adalah pengamatan terhadap suatu obyek yang diteliti baik secara langsung maupun tidak langsung untuk memperoleh data yang harus dikumpulkan dalam penelitian. Studi dokumentasi digunakan untuk

melengkapi data yang diperoleh melalui kuesioner, wawancara, dan observasi. Data yang diperoleh dari dokumentasi terdiri atas berbagai tulisan dan rekaman, seperti buku pedoman, laporan resmi, catatan harian, notulen rapat, dan sejenisnya.

Dalam penelitian ini teknik analisa data yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi. Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data 'kasar' yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung terus menerus selama penelitian berlangsung sampai laporan akhir lengkap tersusun sesuai yang disarankan oleh Miles dan Huberman (1994).

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pengambilan keputusan partisipatif kepala sekolah merupakan hal yang paling vital dalam rangka pelaksanaan program kerja sekolah, maka di MTs NW Nurul Ihsan Tilawah Lombok Tengah dilaksanakan sebagai berikut:

**Sumbang Saran** (*Brainstorming*) Teknik sumbang saran atau brain storming yang mengutamakan demokratisasi dalam menyampaikan pendapat melalui suatu forum diskusi yang di inisiasi oleh kepala sekolah dan guru serta tata usaha. Keuntungan yang menonjol dari teknik sumbang saran adalah kebebasan untuk menyampaikan ide karena tidak ada kekhawatiran untuk dikritik atau dihentikan sebelum selesai berbicara. Selain itu, jumlah ide yang ditampung akan cukup banyak sehingga ada kemungkinan untuk menciptakan rumusan keputusan yang baik. Dalam pelaksanaannya di MTs NW Nurul Ihsan Tilawa, kepala sekolah memberikan kesempatan kepada semua warga sekolah untuk memberikan saran,

ide gagasan yang tentunya dapat meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah. dalam sumbang saran ini, ada dua pola yang dilakukan yakni secara langsung dan tidak langsung. Pola yang dilakukan secara langsung dilakukan dalam pertemuan diskusi dengan dengan warga sekolah. kemudian pola tidak langsung dilakukan dengan memberikan saran melalui kotak saran yang sudah disediakan. Hal ini berjalan dengan baik sehingga dalam pertemuan-pertemuan diskusi juga dibahas hasil dari saran yang disampaikan secara tidak langsung tersebut.

**Teknik Kelompok Nominal** (*The nominal group technique NGT*). Teknik kelompok nominal adalah suatu teknik peran serta dalam pengambilan keputusan yang jarang dipakai dibandingkan dengan teknik sumbang saran. Teknik ini dimaksudkan sebagai suatu cara untuk mengumpulkan suatu pandangan dan penilaian perorangan dalam suasana ketidakpastian dan ketidaksepakatan mengenai inti persoalan suatu masalah, lalu mencari jalan penyelesaian yang terbaik. Teknik ini paling tepat dipakai untuk kelompok kecil yang anggotanya kurang dari 15 orang. Teknik ini dipakai dalam rangka memecahkan permasalahan yang tidak dapat dipecahkan dalam forum diskusi yang besar. Hasil penelitian di MTs NW Nurul Ihsan Tilawah terkait dengan teknik kelompok nominal yakni laksanakan dalam mengambil keputusan yang sifatnya cepat. Adapun yang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan ini adalah wakil kepala sekolah, guru/wali kelas dan kepala tata usaha. Kondisi ini terlihat jelas di lokasi penelitian, yakni menghadirkan sebagian dari warga sekolah yang dianggap memiliki kapasitas dalam pengambilan keputusan. Sehingga pengambilan keputusan dengan teknik ini tidak akan mengurangi nilai demokratis dalam

organisasi sekolah khususnya di MTs NW Nurul Ihsan Tilawah.

**Teknik Delphi** (*Delphi*) sering kali dipakai pada tingkat manajemen puncak yang biasanya tidak mempunyai cukup waktu untuk bertemu satu dengan yang lain. Dengan demikian, dapat juga mencegah timbulnya konfrontasi langsung dari pandangan yang kontradiktif antara para pejabat tersebut sehingga harmonisasi hubungan antar mereka dapat dipelihara. Perdebatan langsung antar peserta digantikan dengan pertukaran informasi dan pandangan yang dilakukan melalui pengisian kuesioner yang diedarkan kepada mereka. Untuk dapat menjalankan teknik ini dengan sukses, perlu terlebih dahulu diangkat satu tim kecil yang ahli dalam masalah yang akan dibicarakan. Hasil penelitian yang diperoleh dilapangan terkait dengan pengambilan partisipatif kepala sekolah, yakni teknik Delphi tidak digunakan karena kondisi atau keadaan atas penggunaan teknik ini sangat jarang terjadi. Sehingga kepala sekolah selaku pimpinan kaitannya dengan pengambilan keputusan partisipatif tidak menggunakan teknik Delphi.

**Kelompok Mutu** (*Quality circles*). Kelompok mutu adalah suatu kelompok kecil yang terdiri atas pengawas dengan sejumlah guru yang bekerja pada bagian tertentu. Teknik pengendalian mutu dan penyempurnaan produktivitas untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah-masalah yang mereka hadapi dalam pekerjaannya. Jumlah kelompok mutu dalam organisasi tergantung pada jumlah bagian atau seksi dan tergantung pada masalah apa yang perlu dipantau terus dan disempurnakan untuk dapat memberi pelayanan yang bermutu kepada warga sekolah. Demikian juga, jumlah anggotanya tergantung pada kebijaksanaan organisasi. Dalam implementasinya, kelompok mutu yang dibentuk di MTs NW Nurul Ihsan

Tilawah adalah kelompok mutu yang terkait dengan peningkatan kualitas pembelajaran pada masing-masing bidang studi. Hal ini tentu juga berkaitan dengan proses pengambilan keputusan secara partisipatif. Dengan adanya kelompok mutu ini, sudah barang tentu pengambilan keputusan yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan organisasi secara keseluruhan. Kaitannya dengan pelaksanaan pengambilan keputusan partisipatif di MTs NW Nurul Ihsan Tilawah, kepala sekolah memberikan kepercayaan penuh kepada kelompok mutu untuk membuat rumusan dan rancangan yang sesuai dengan kebutuhan di sekolah. tidak dilakukan penekanan dan desakan, sehingga tim kelompok mutu dapat menjalin komunikasi dan kesepahaman yang baik dengan pimpinan.

Dari pemaparan hasil penelitian dan pembahasan diatas, dapat di pahami bahwa pengambilan keputusan partisipatif dengan menggunakan empat teknik diatas, tentu harus melihat kondisi sekolah yang bersangkutan. Tidak mesti menggunakan atau mengimplementasikan empat teknik tersebut, akan tetapi melihat kondisi sumberdaya yang ada baik wakil kepala sekolah, guru, tata usaha dan warga sekolah lainnya.

#### **SIMPULAN**

Pengambilan keputusan partisipatif kepala sekolah di MTs NW Nurul Ihsan Tilawah, dalam rangka peningkatan mutu sekolah, dan pencapaian tujuan sekolah merupakan suatu yang wajib dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengelola, menghimpun, memanfaatkan dan menggerakkan seluruh potensi yang dimiliki warga sekolah dalam mencapai suatu tujuan sekolah yang mengacu pada visi dan misi sekolah.

Kemampuan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan partisipatif sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja warga sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa pengambilan partisipatif kepala sekolah di MTs NW Nurul Ihsan Tilawah sudah dilaksanakan dengan baik, mulai dari penggunaan teknik sumbang saran, teknik kelompok nominal, teknik Delphi, teknik kelompok mutu. Sehingga terlihat kondisi komunikasi dan kerjasama yang baik dalam lingkungan sekolah. Tentunya hal ini mendukung terlaksananya seluruh program sekolah. terkait dengan teknik Delphi yang menjadi bagian dari teknik pengambilan keputusan partisipatif, pada lokasi penelitian tidak dilakukan karena kondisi di sekolah tersebut tidak menuntut untuk menggunakan teknik Delphi. Sehingga dengan teknik yang sudah dilakukan di MTs NW Nurul Ihsan Tilawah sudah menunjukkan bahwa pengambilan keputusan partisipatif kepala sekolah sudah dilaksanakan dengan baik.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Salusu. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Siagian, S.P. 1993, *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*, Jakarta: CV Haji
- Wahyudi, Imam. 2012. *Pengembangan Pendidikan. Strategi Inovatif dan Kreatif dalam Mengelola Pendidikan Secara Komprehensif*. Jakarta: PT. Pustakaraya.
- Miles, M.B., and Huberman, A.M. 1994. *Qualitative Data Analysis (2en ed)*. London : Sage Publication.