

PROSES *DECISION MAKING* DENGAN MELIBATKAN STAKEHOLDERS SEKOLAH

Agus Fahmi

Administrasi Pendidikan, FIP IKIP Mataram

e-mail: raktzha86@yahoo.co.id

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan segenap fenomena dan peristiwa yang terjadi berkaitan dengan pengambilan keputusan kepala sekolah dalam implementasi program kerja sekolah, yang meliputi: (1) Proses pembuatan keputusan, (2) Keterlibatan Guru, personel sekolah, dan masyarakat, dan (3) Implementasi program kerjasekolah. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, dengan rancangan studi multi situs. Data penelitian berupa data deskriptif yang diperoleh melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi. Analisis data dengan menggunakan teknik induksi analitik termodifikasi (*modifiedanalyticinduction*) yakni dalam bentuk analisis data dalam situs dan analisis data lintas situs. Pengecekan keabsahan data dengan empat macam yaitu kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Hasil penelitian disimpulkan sebagai berikut. *Pertama*, proses pembuatan keputusan terdiri dari, (1) Identifikasi masalah, (2) penentuan kriteria pemecahan masalah, (3) identifikasi alternatif, (4) menilai alternatif dari serangkaian alternatif, (5) memilih alternatif terbaik, dan selanjutnya, (6) implementasi alternatif. *Kedua*, keterlibatan *stakeholders* sekolah yakni keterlibatan guru, personil sekolah, dan masyarakat sebagai berikut: (1) partisipasi pihak guru di sekolah dalam pelaksanaan program pembelajaran, (2) keterlibatan pegawai sekolah dalam proses administrasi dan hal teknis untuk menunjang pencapaian tujuan sekolah, dan (3) melibatkan komite dan orang tua siswa dalam pembuatan keputusan. *Ketiga*, hasil keputusan berupa implementasi program kerja sekolah yang meliputi pelaksanaan kurikulum, kesiswaan, sarpras, keuangan, dan humas diantaranya: (1) pelaksanaan program pembelajaran yang efektif, (2) peningkatan mutu sekolah melalui kedisiplinan, (3) pengembangan minat dan bakat siswa melalui kegiatan keolahragaan dan kesenian, (4) memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh siswa.

Kata kunci: *Decision Making* dan Keterlibatan *Stakeholders* Sekolah

PENDAHULUAN

Seringkali ditemukan dalam sebuah organisasi, bahwa pembuatan keputusan sangat menentukan efektifitas dari pelaksanaan sebuah program kerja. Pembuatan keputusan (*decision making*) merupakan hal terpenting sebelum kegiatan dilaksanakan. Sekolah adalah sebuah organisasi yang tidak terlepas dari praktik pembuatan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin. Menurut Simon (1984) tentang proses pembuatan keputusan dalam organisasi administrasi, menyatakan bahwa proses administratif adalah proses yang berhubungan dengan keputusan, proses ini mencakup pemisahan unsur-unsur tertentu dalam keputusan anggota organisasi, dan

pembuatan prosedur-prosedur organisasional yang teratur untuk memilih, menentukan, dan menyampaikannya kepada anggota yang bersangkutan. Dalam tulisan ini, akan memperluas dari yang telah ditemukan oleh peneliti sebelumnya di atas, dan dalam konteks pendidikan di sekolah yakni mengungkap secara spesifik tentang proses pembuatan keputusan kepala sekolah, keterlibatan *stakeholders* sekolah, dan implementasi program kerja sekolah di Sekolah Menengah. Adapun yang mempengaruhi hal tersebut tidak terlepas dari proses pembuatan keputusan.

Proses pembuatan keputusan merupakan serangkaian tindakan yang dimulai dari identifikasi masalah sampai pada implementasi keputusan itu sendiri

(Soetopo, 2010:153). Keputusan hendaknya diambil berdasarkan pemilihan alternatif yang terbaik atau dikatakan keputusannya harus rasional dan meliputi langkah-langkah, seperti: a) mendefinisikan masalah, b) mengidentifikasi kriteria keputusan, c) mengalokasikan bobot terhadap kriteria, d) mengembangkan alternatif, e) mengevaluasi alternatif, f) memilih alternatif terbaik (Robbins, 2003:181).

Sedangkan Hoy dan Miskel (2005) berpendapat bahwa pembuatan keputusan adalah sebuah pola umum sebagai dasar tindakan dalam administrasi rasional pada semua fungsi dan wilayah kerja dalam organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, maka penyelenggaraan otonomi daerah yang dituangkan dalam UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah, memberikan peluang besar terhadap daerah untuk mengembangkan diri. Untuk dapat mencapai hal tersebut maka kepala sekolah itu sebaiknya dijabat oleh seorang yang tegas, terutama dalam pengambilan keputusan, menentukan, kebijakan, atau seseorang yang memiliki prinsip pokok yang kuat.

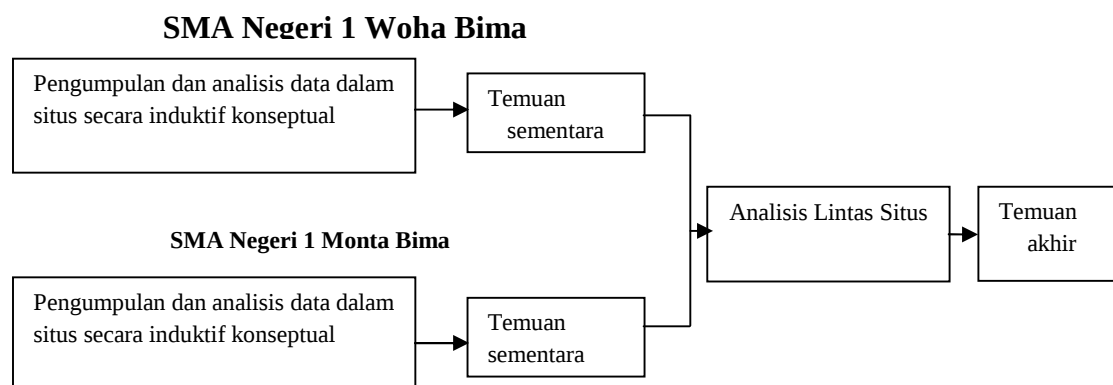
METODE PENELITIAN

Penulis menggunakan pendekatan kualitatif, karena penelitian kualitatif seperti yang diungkapkan oleh Ulfatin (2013) untuk menemukan sesuatu dalam

pengamatan dari suatu persoalan, peneliti harus melihat kealamiah atau naturalistik dari suatu peristiwa, mendalami persoalan secara fenomenologis, interaksi simbolik, etnografi, studi kasus, dan mendeskripsikan sifat-sifat kualitatif. Sejalan dengan hal itu menurut Bogdan dan Taylor (1982) pendekatan kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Metode penelitian yang dipakai adalah studi kasus dengan desain multi situs. Melalui studi kasus, peneliti melakukan penelitian untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara intensif dan terperinci suatu gejala atau unit sosial tertentu, yakni individu-individu yang menjadi sumber data dalam penelitian ini, dan SMA Negeri 1 Woha dan SMAN 1 Monta sebagai situs observasi. Desain multi situs digunakan karena kedua situs penelitian ini memiliki kedekatan atau kesamaan tipologi sehingga memungkinkan peneliti untuk mengembangkan teori substantif (Bogdan dan Biklen, 1982).

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui tiga pendekatan yaitu Wawancara, Observasi, dan Dokumentasi. Adapun langkah-langkah analisis data penelitian ini dapat dilihat pada Gambar dibawah ini.



Gambar 1: Analisis Data pada Kedua Situs Penelitian

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah induksi analitik termodifikasi

(*modification analytic induction*) yang terbentuk dari analisis data dalam situs dan analisis data lintas situs. Kemudian

untuk pengecekan keabsahan data dilakukan melalui kriteria menurut Guba dan Lincoln (1985) yaitu Kredibilitas dengan melakukan triangulasi (*triangulation*) data dan pengecekan anggota (*memberchecks*), transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan data penelitian maka dapat disusun sebagaimana proposisinya sebagai berikut; (1) Proses pembuatan keputusan, (2) Keterlibatan guru, pegawai sekolah, dan masyarakat dalam program sekolah. Dan (3) Implementasi program kerja sekolah.

1. Proses Pembuatan Keputusan

Sejumlah temuan penelitian lintas situs pada fokus satu yang berkaitan dengan proses pembuatan keputusan sekolah dapat disusun dalam formulasi penelitian Lintas Situs (LS 1) di SMA Negeri 1 Woha dan SMA Negeri 1 Monta, sebagai berikut:

LS 1: Proses pembuatan keputusan di SMA Negeri meliputi enam hal, yaitu: *Identifikasimasalah*, merumuskan permasalahan yang ada. *Kriteria pemecahan masalah*, merumuskan beberapa alternatif pemecahan masalah. *Identifikasi alternatif*, Identifikasi alternatif yang dilakukan di SMA Negeri dilakukan dengan melibatkan banyak pihak atau dilakukan dengan cara yang demokratis. *Menilai alternatif*, melakukan pengkajian serta analisis bersama dari serangkaian alternatif yang telah dirumuskan. *Memilih alternatif terbaik*, berdasarkan atas persetujuan bersama dengan dewan guru, pegawai sekolah dan masyarakat melalui proses yang demokratis maka diambil alternatif terbaik. *Implementasi alternatif*, mewujudkannya

dalam program sekolah dan melaksanakan keputusan dengan melibatkan pemberi informasi, agar keputusan tersebut memiliki kekuatan yang dilegitimasi oleh seluruh pihak yang terkait

2. Keterlibatan Guru, Personil Sekolah, dan Masyarakat

Dari paparan kedua situs di atas, yaitu SMA Negeri 1 Woha dan SMA Negeri 1 Monta, ditemukan sejumlah temuan penelitian lintas situs pada fokus dua yang berkaitan dengan keterlibatan guru, personel sekolah, dan masyarakat dalam program sekolah dapat disusun formulasi penelitian Lintas Situs dua (LS 2) di SMA Negeri 1 Woha dan SMA Negeri 1 Monta, sebagai berikut:

LS 2: Guru, terlibat dalam setiap proses pembuatan keputusan atau sebagai *decisionmaker* dan guru juga sebagai pelaksana inti dari program kerja sekolah. Personel sekolah, terlibat dalam proses teknis yang menunjang ketercapaian tujuan belajar sekolah. Masyarakat, memberikan dukungan moril dan materil terhadap penyelenggaraan pendidikan yang efektif dan efisien.

3. Implementasi Program Kerja Sekolah

Dari paparan kedua situs di atas, yaitu SMA Negeri 1 Woha dan SMA Negeri 1 Monta, ditemukan sejumlah temuan penelitian lintas situs pada fokus tiga yang berkaitan dengan implementasi program kerja sekolah dapat disusun formulasi penelitian Lintas Situs tiga (LS 3) di SMA Negeri 1 Woha dan SMA Negeri 1 Monta, sebagai berikut:

LS 3: *Pelaksanaankurikulum*, menyelenggarakan proses pembelajaran yang efektif sesuai dengan ketentuan yang

berlaku serta kegiatan-kegiatan tambahan dalam usaha peningkatan mutu sekolah. *Program kesiswaan*, penerimaan siswa baru, dan pengembangan bakat dan minat peserta didik. *Pengelolaan keuangan*, pengelolaan anggaran yang bersumber dari APBD, APBNP, dan sumbangan komite sesuai kebutuhan sekolah, dengan akuntabel dan transparan. *Sarpras*, mengupayakan pembangunan dan perawatan gedung sekolah, serta pemenuhan fasilitas pembelajaran. *Humas*, melakukan harmonisasi antara pihak sekolah dan masyarakat, serta dapat meyakinkan masyarakat dalam memajukan sekolah.

PEMBAHASAN

1. Proses Pembuatan Keputusan

Proses pembuatan keputusan di SMA Negeri meliputi enam hal, yaitu: *Identifikasi masalah*, merumuskan permasalahan yang ada. *Kriteria pemecahan masalah*, merumuskan beberapa alternatif pemecahan masalah. *Identifikasi alternatif*, Identifikasi alternatif yang dilakukan di SMA Negeri dilakukan dengan melibatkan banyak pihak atau dilakukan dengan cara yang demokratis. *Menilai alternatif*, melakukan pengkajian serta analisis bersama dari serangkaian alternatif yang telah dirumuskan. *Memilih alternatif terbaik*, berdasarkan atas persetujuan bersama dengan dewan guru, pegawai sekolah dan masyarakat melalui proses yang demokratis maka diambil alternatif terbaik. *Implementasi alternatif*, mewujudkannya dalam program sekolah dan melaksanakan

keputusan dengan melibatkan pemberi informasi, agar keputusan tersebut memiliki kekuatan yang dilegitimasi oleh seluruh pihak yang terkait.

Proses pembuatan keputusan kata Usman (2009) dilakukan atas sejumlah alternatif (pilihan) mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang di kehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Artinya, jelas bahwa rentetan kegiatan pengambilan keputusan kepala sekolah selanjutnya dikoordinasikan dengan para wakasek karena unsur tersebut merupakan bagian yang terintegrasi dari sistem organisasi sekolah.

2. Keterlibatan Guru, Personil Sekolah, dan Masyarakat

Seorang guru akan terlibat dalam setiap proses pembuatan keputusan atau sebagai *decisionmaker* dan guru juga sebagai pelaksana inti dari program kerja sekolah. Personel sekolah, terlibat dalam proses teknis yang menunjang ketercapaian tujuan belajar sekolah. Masyarakat, memberikan dukungan moril dan materil terhadap penyelenggaraan pendidikan yang efektif dan efisien. Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola dan memberdayakan seluruh warga sekolahnya. Termasuk didalamnya adalah pendayagunaan guru dan staf untuk bekerja secara efektif dan efisien dalam upaya mencapai tujuan pendidikan yang optimal. Hal tersebut merupakan salah satu fungsi kepala sekolah sebagai pengambil keputusan yang berkaitan dengan personalia (ketenagaan). Pengembangan guru

dan staf merupakan pekerjaan yang harus dilakukan kepala sekolah dalam manajemen personalia pendidikan (Mulyasa, 2012:63).

Komite sekolah dan orang tua siswa adalah mitra (*partner*) yang tidak dapat terpisahkan dari lembaga persekolahan. Sebagai mitra, sekolah berkewajiban memenuhi kebutuhan masyarakat dalam pendidikan peserta didik, kemudian sekolah juga dituntut untuk lebih terbuka dalam mengungkapkan tujuan-tujuan sekolah dan program-program yang akan dilaksanakan. Untuk menjaga keharmonisan hubungan antara sekolah dan masyarakat, maka sekolah harus mengetahui dengan jelas apa yang dibutuhkan, diharapkan, dan menjadi tuntutan masyarakat. Oleh karena itu, keterlibatan masyarakat dalam berbagai kegiatan yang dimulai dari perencanaan sampai evaluasi di sekolah sangat diperlukan. Keterlibatan masyarakat juga merupakan fungsi kontrol terhadap proses pendidikan bagi peserta didik di sekolah agar mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan kelangsungan masa depan peserta didik. Grant mengatakan *the goal of local community control is to bring decision making and consequent responsible action* (Grant, 1979:24).

3. Implementasi Program Kerja Sekolah

Pelaksanaan kurikulum, menyelenggarakan proses pembelajaran yang efektif sesuai dengan ketentuan yang berlaku serta kegiatan-kegiatan tambahan dalam usaha peningkatan mutu sekolah. *Program kesiswaan*, penerimaan siswa baru, dan pengembangan bakat dan minat peserta didik. *Pengelolaan keuangan*, pengelolaan anggaran yang bersumber dari APBD, APBNP, dan

sumbangan komite sesuai kebutuhan sekolah, dengan akuntabel dan transparan. *Sarana dan prasarana*, mengupayakan pembangunan dan perawatan gedung sekolah, serta pemenuhan fasilitas pembelajaran. *Humas*, melakukan harmonisasi antara pihak sekolah dan masyarakat, serta dapat meyakinkan masyarakat dalam kemajuan sekolah.

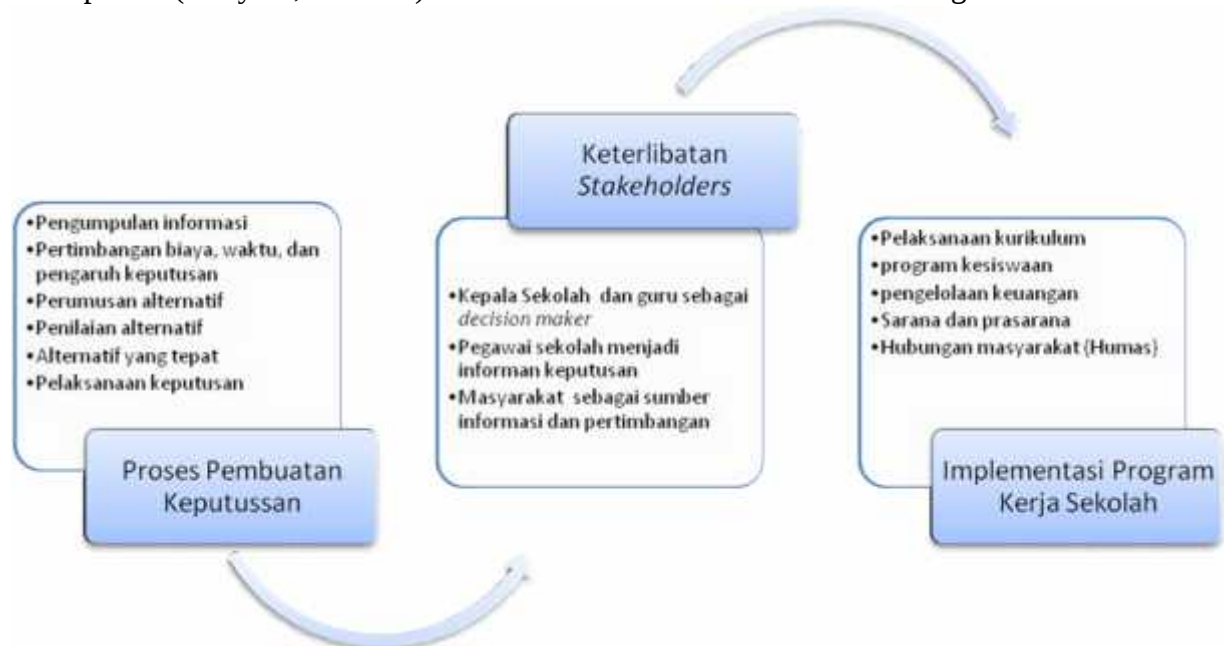
Secara umum pengorganisasian merupakan aktivitas menetapkan hubungan antara manusia dengan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Pengertian ini menjelaskan bahwa kegiatan pengorganisasian berkaitan dengan upaya melibatkan orang-orang ke dalam kelompok, dan upaya melakukan pembagian kerja diantara anggota kelompok untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sebagaimana yang ditulis oleh Komariah dan Triatna (2008) bahwa belajar bukan konsep independen yang hanya dilakukan oleh siswa secara sepihak, tetapi merupakan interaksi dengan lingkungan dan berbagai daya dukung yang lain.

Dengan demikian, efektifitas belajar bukan hanya menilai hasil belajar siswa, tetapi semua upaya yang menyebabkan anak belajar. Disini, peran guru dan personel lainnya, pengambilan keputusan kepala sekolah, iklim sekolah, hubungan dengan masyarakat, layanan penunjang siswa belajar, perpustakaan, laboratorium, menjadi indikator yang turut menentukan efektifitas belajar. Suasana belajar yang kondusif juga turut memberikan andil dalam menciptakan pembelajaran yang efektif. Iklim dan budaya sekolah yang kondusif,

akan membangkitkan semangat belajar, dan akan membangkitkan potensi-potensi peserta didik sehingga dapat berkembang secara optimal (Mulyasa, 2012:92).

Dari hasil temuan-temuan penelitian tersebut, maka dapat dikonversi ke dalam gambar 2 tentang diagram konteks analisis temuan lintas situs sebagai berikut:



Gambar 2: Diagram konteks analisis temuan lintas situs

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan fokus penelitian, paparan data, temuan penelitian di bab III, dan uraian pembahasan temuan penelitian di bab IV, berikut ini dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Proses pengambilan keputusan kepala sekolah di SMA Negeri adalah sebagai berikut: (a) Pengambilan keputusan diawali dengan pengkoordinasian dengan para Wakasek, (b) keputusan yang akan diambil adalah keputusan bersama berdasarkan persetujuan bersama, (c) dalam proses pengambilan keputusan dilakukan secara demokratis, dan (d) keputusan diambil sesuai dengan kebutuhan.
2. Implementasi program kerja sekolah di SMA Negeri, yaitu meliputi kegiatan: (a) Pelaksanaan program pembelajaran yang efektif dengan suasana lingkungan yang kondusif untuk menunjang gairah belajar siswa, (b) Peningkatan mutu sekolah

melalui kedisiplinan sekolah yang pada intinya menuntut penegakkan tata tertib sekolah, (c) Pengembangan minat dan bakat siswa melalui kegiatan keolahragaan seperti sepakbola, karate, taekwondo, bola volly dengan menjuarai berbagai *event* tersebut. Kegiatan kesenian seperti *drumband*, paduan suara, melukis, dan lainnya (d) Memecahkan permasalahan yang dihaapi oleh siswa. misalnya konflik fisik atau tawuran yang terjadi antar sesama siswa.

3. Keterlibatan guru, personel sekolah, dan masyarakat di SMA Negeri, seperti: (a) Partisipasi pihak *intern* sekolah dalam pelaksanaan program pembelajaran di sekolah, (b) Melibatkan komite dan orang tua siswa dalam pengambilan keputusan, (c) keterlibatan Dewan Pendidikan Kabupaten untuk memberikan pengarahan dalam rapat pleno

bersama sekolah, komite, dan orang tua siswa.

Berdasarkan uraian paparan data, temuan penelitian, dan kesimpulan penelitian, direkomendasikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Kepala Sekolah

Kepala sekolah senantiasa terus, (a) mengambil keputusan yang sesuai dengan kebutuhan yang ada, (b) memberi pembinaan dan pengarahan yang aktif guna memperlancar terlaksananya program kerjanya di sekolah, (c) membangun kesadaran dan hubungan kerjasama orang tua dengan sekolah dalam mendukung pertumbuhan dan perkembangan anak didik, (d) membangun hubungan yang baik dan harmonis dengan orang tua baik secara formal maupun nonformal.

2. Bagi Guru dan Orang Tua Siswa

Guru senantiasa menjaga dan memelihara hubungan yang erat, sehat, dan harmonis dengan orang tua. Agar guru terus mendapatkan informasi yang berharga mengenai watak, kepribadian, dan kebiasaan anak didiknya, serta orang tua juga tetap dapat menerima informasi dan pengetahuan tentang cara membantu dan mendukung pertumbuhan dan perkembangan peserta didik.

3. Bagi Komite Sekolah

Komite sekolah diharapkan untuk lebih meningkatkan partisipasinya dalam setiap program sekolah, dimulai dari perencanaan hingga proses evaluasi yang dilakukan sekolah.

4. Bagi Peneliti lain

Penelitian ini, dapat dijadikan sebagai inspirasi untuk mengkaji lebih mendalam tentang pengambilan keputusan kepala sekolah dalam implementasi program kerja sekolah. Mengingat, bahwa di setiap SMA Negeri memiliki keunikan tersendiri bagi setiap kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bogdan, R.C. Biklen, dan Knopp, S. 1982. *Qualitative Reaserch for Education; an Introduction to Theory and Methods*, Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Bodgan, R.C. & Taylor, S.J. 1992. *Pengantar Penelitian Kualitatif*. Terjemahan oleh Arif Furchan. Surabaya: Usaha Nasional.
- Grant, C.A. 1979. *Community Participation In Education*. Madison: University of Wisconsin.
- Hoy, K.W & Miskel, C.G. 2005. *Educational Administration (Theory, Research, and Practice)*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: SAGE Publication.
- Mulyasa, H.E. 2012. *Manajemendan Kepemimpinan Kepala Sekolah (CetakanKedua)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Robbins, S.P. 2003. *Organizational Behaviour*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Soetopo, H. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan*. Malang: FIP- UM.
- Ulfatin, N. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Undang-Undang RI No. 20/2003, 2005. *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Surabaya: Media Center.
- Usman, H. 2009. *Manajemen; Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Depdiknas. 2012. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 - Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 11 Tahun 2011 – Tentang Guru Dan Dosen_ Cetakan VIII*. Bandung: Citra Umbara.