

## **Implementasi Pengambilan Keputusan Partisipatif Melalui School Based Management**

**Agus Fahmi<sup>1)\*</sup>, Kholisussa`di<sup>2)</sup>, Ahmad Muslim<sup>3)</sup>**

*Fakultas Ilmu Pendidikan dan Psikologi, Universitas Pendidikan Mandalika, NTB, Indonesia*

*Jl. Pemuda No. 59/a Mataram*

Email : [agusfahmi@undikma.ac.id](mailto:agusfahmi@undikma.ac.id)

### **Abstrak.**

Pengambilan keputusan adalah salah satu proses yang paling kompleks dan menantang yang dapat dihadapi organisasi mana pun (termasuk struktur pemerintahan dan kelompok akar rumput). Sumber daya yang tak terhitung jumlahnya memperdebatkan kelebihan dan kekurangan pendekatan berdasarkan faktor-faktor seperti seberapa besar kelompok itu, apa tujuan mereka, dan struktur kepemimpinan seperti apa yang mereka miliki. School Based Management (SBM) atau Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan pemikiran ke arah pengelolaan pendidikan yang memberi keleluasaan kepada sekolah untuk mengatur dan melaksanakan berbagai kebijakan secara luas. Metode penelitian yang dipakai adalah Kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif dimana kondisi dan permasalahan telah ada secara wajar dan dapat dipelajari lebih lanjut. Permasalahan yang ada di MA Annajah sebagai lokasi penelitian adalah belum terkoordinasi dengan baik peran serta komponen sekolah dalam pengambilan keputusan. Untuk itu, Tujuan dari penelitian ini adalah mendapatkan informasi sebagai pemecahan masalah yakni berkaitan dengan Pengambilan keputusan partisipatif. Penelitian ini mengungkap bahwa dalam manajemen berbasis sekolah (School Based Management) di mana seluruh pemangku kepentingan yang terlibat dalam pendidikan, seperti kepala sekolah, guru, staf, orang tua, masyarakat, dan siswa, secara aktif terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi pengelolaan sekolah. Meskipun MA Annajah adalah sekolah dalam Pondok Pesantren, namun pendekatan ini menciptakan lingkungan yang inklusif dan demokratis di sekolah, demikian pula keputusan tidak hanya diambil oleh satu atau beberapa individu saja, tetapi melibatkan partisipasi dari berbagai pihak yang terlibat. Dalam pengambilan keputusan partisipatif, pemangku kepentingan memiliki kesempatan untuk memberikan masukan, berbagi ide, dan memiliki suara dalam proses pengambilan keputusan.

**Kata kunci:** *Implementasi Keputusan Partisipatif, SBM*

## **Implementation of Participatory Decision Making Through School-Based Management**

### **Abstract**

*Decision-making is one of the most complex and challenging processes any organization (including government structures and grassroots groups) can face. Countless resources debate the advantages and disadvantages of approaches based on factors such as how big the group is, what their goals are, and what kind of leadership structure they have. School-Based Management (SBM) or School Based Management (SBM) is a thought towards education management that gives schools the freedom to organize and implement a wide range of policies. The research method used is Qualitative with descriptive research type where conditions and problems have existed naturally and can be studied further. The problem that exists in MA Annajah as the research location is that the role of school components in decision-making has not been well coordinated. For this reason, the purpose of this research is to obtain information as a solution to the problem, namely related to participatory decision-making. This research reveals that in school-based management all stakeholders involved in education, such as principals, teachers, staff, parents, communities, and students, are actively involved in the decision-making process that affects school management. Although MA Annajah is a school within an Islamic Boarding School, this approach creates an inclusive and democratic environment in the school, as well as decisions are not only taken by one or a few individuals but involve the participation of various parties involved. In participatory decision-making, stakeholders have the opportunity to provide input, share ideas, and have a voice in the decision-making process.*

**Keywords:** *Participatory Decision Implementation, SBM*

## **1. PENDAHULUAN**

School Based Management (SBM) atau Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah dengan melibatkan masyarakat dalam kerangka kebijakan nasional. MBS merupakan wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para siswa. Dapat juga dikatakan

bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada hakikatnya adalah penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan (stakeholder) yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

Desentralisasi pendidikan: Salah satu latar belakang utama adalah adanya pergeseran dari sistem pendidikan yang terpusat ke sistem yang lebih desentralisasi. Sebelumnya, keputusan pendidikan dibuat secara sentralistik oleh pemerintah atau otoritas pendidikan di tingkat nasional atau regional. Namun, dengan adanya desentralisasi, keputusan pendidikan diberikan kepada tingkat sekolah, dengan tujuan memberikan kebebasan dan kemandirian kepada sekolah dalam pengelolaan pendidikan. Dalam konteks ini, pengambilan keputusan partisipatif menjadi penting untuk memastikan keputusan yang diambil secara lokal sesuai dengan kebutuhan dan kondisi sekolah.

Sekolah adalah sebuah aktifitas besar yang di dalamnya ada empat komponen yang saling berkaitan. Empat komponen yang di maksud adalah Staf Tata laksana Administrasi, Staf Teknis Pendidikan yang didalamnya meliputi Kepala Sekolah dan Guru, Komite sekolah sebagai badan independent yang membantu terlaksananya operasional pendidikan, dan siswa sebagai peserta didik yang bisa di tempatkan sebagai konsumen dengan tingkat pelayanan yang harus memadai. Hubungan keempatnya harus saling berkaitan, karena keberlangsungan operasioal sekolah terbentuknya dari hubungan keempat komponen tersebut karena kebutuhan akan pendidikan demikian tinggi. Salah satu unsur yang penting dimiliki oleh suatu sekolah agar menjadi sekolah yang dapat mencetak anak didik yang baik adalah dari segi keuangan. Manajemen pembiayaan atau anggaran sekolah sangat penting hubungannya dalam pelaksanaan kegiatan sekolah termasuk di dalamnya adalah pengambilan keputusan partisipatif.

Pengambilan keputusan partisipatif dalam manajemen berbasis sekolah memperkuat demokrasi di dalam lingkungan pendidikan. Dengan memberikan suara kepada semua pemangku kepentingan, sekolah menjadi tempat di mana keputusan dibuat secara kolektif untuk kebaikan bersama. Ini menciptakan iklim yang positif, mendorong pertumbuhan dan perkembangan sekolah, serta meningkatkan kualitas pendidikan yang disediakan.

Pada lokasi penelitian ini di MA Annajah pengambilan keputusan partisipatif merupakan salah satu elemen penting dalam upaya pemberdayaan sekolah. Dalam pendekatan manajemen berbasis sekolah, sekolah dianggap sebagai unit manajemen yang memiliki kebebasan dan tanggung jawab untuk mengelola sumber daya dan memutuskan kebijakan dan program pendidikan. Dengan melibatkan pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan, sekolah dapat mengambil peran yang lebih aktif dalam mempengaruhi jalannya proses pembelajaran dan meningkatkan mutu pendidikan.

### **Pengambilan Keputusan Partisipatif**

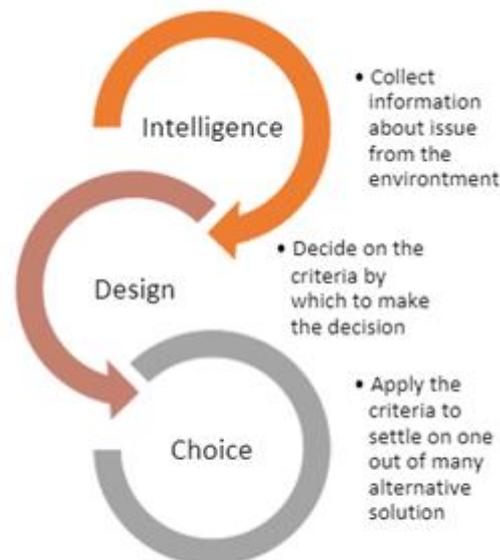
Pengambilan keputusan partisipatif merupakan suatu pengembangan konsep to grasp, menurut Allen dan Glikman (1992). Kegiatan itu mencakup perubahan fundamental mengenai cara sekolah dikelola dan cara mengungkapkan peranan dan hubungan kepala sekolah dengan masyarakat sekolah. Pengambilan keputusan partisipatif 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.

Menurut Newel (1992), pembuatan keputusan parti-sipatif dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik sebab sejumlah pemikiran orang diperkenalkan dalam memecahkan suatu masalah. Jika orang dilibatkan dalam membuat keputusan maka orang tersebut lebih suka untuk melaksanakan keputusan itu secara efektif. Prosedur partisipasi dalam pembuatan keputusan membantu penyatuan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Partisipasi dalam pembuatan keputusan bermakna bagi perkembangan individu dan bagi upaya fungsionalisasi diri, proses membangun keterampilan kelompok dan pengembangan kompetensi kepemimpinan. Barangkali, nilai yang paling besar dari keikutsertaan dalam pengambilan keputusan adalah kekuatan pengertian yang disampaikan kepada individu. Peserta membutuhkan respek dari orang lain dalam rangka aktualisasi dirinya.

Berbagai penelitian menemukan bahwa orang memberikan respek dan memperoleh manfaat dari teknik pengambilan keputusan partisipatif. Temuan itu menunjukkan bahwa:

1. Individu kehilangan kepentingan dalam pemecahan masalah jika tidak terlibat secara aktif;
2. Partisipasi dalam pembuatan keputusan me-ngurangi penolakan terhadap perubahan, karena kelompok dapat terus berfungsi secara efektif meskipun kehilangan kedudukan sebagai pemimpin jika kepemimpinan telah dibagi dengan anggota kelompok;
3. Keterlibatan dalam pengawasan yang berhubungan dengan tugas dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja;
4. Interaksi kelompok seringkali mengarahkan untuk mengambil risiko lebih besar atas bagian daripada anggota kelompok, bahwa kelompok pembuat keputusan memperkuat nilai perilaku anggota kelompok yang secara umum diterima dalam budaya tertentu;

5. Partisipasi dalam pembuatan keputusan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan guru di sekolah;



Gambar 5. H. A. Simon's stages of decision-making

**Gambar 1.** Model Proses Decision Making Simons (1997).

Menurut Simon (1997: 177), aspek in-ternal dan eksternal yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi hubungannya dengan pengambilan keputusan adalah kewenangan, komunikasi, pelatihan, efisiensi dan loyalitas kepatuhan. Kelima aspek ini merupakan konsep yang dapat mendorong seseorang membuat dan melaksanakan keputusan organisasi. Di dalamnya ada premis nilai dan premis fakta. Oleh karena itu, kewenangan ada dalam struktur formal organisasi yang memiliki pengaruh lebih besar terhadap perilaku seseorang sebagai anggota organisasi dibanding yang lainnya. Unity dan coordination membentuk group mind.

Simon (1985: 179) selanjutnya menyatakan bahwa "Authority is as the power to make decision which guide actions of anothers". Dalam hal ini pola perilaku dari kewenangan menurutnya adalah perintah. Kewenangan ada dalam hubungan antara atasan dengan bawahan. Oleh karena itu, pimpinan membuat dan mengirimkan keputusan dengan harapan bawahan menerima. Sementara itu, bawahan berharap akan melakukan pekerjaan berdasarkan keputusan tersebut.

**Tujuan Pengambilan Keputusan Partisipatif**

Tujuan utama pengambilan keputusan partisipatif adalah mencapai keputusan yang lebih baik dan lebih berkualitas. Dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, pengambilan keputusan dapat menggabungkan pengetahuan, pengalaman, dan perspektif yang beragam. Ini dapat menghasilkan keputusan yang lebih komprehensif, lebih terinformasi, dan lebih tepat dalam merespon kebutuhan dan tujuan sekolah. Pengambilan keputusan partisipatif menciptakan transparansi dalam proses pengambilan keputusan. Setiap pemangku kepentingan memiliki kesempatan untuk berpartisipasi, menyuarakan pendapat, dan mendapatkan informasi yang relevan. Ini membuka ruang untuk pertanggungjawaban yang jelas dan meningkatkan transparansi dalam penggunaan sumber daya, pengambilan keputusan, dan pelaksanaan program di sekolah.

Alutto dan Belasco (Newwel, 1978) yang telah meng-identifikasi tiga keadaan keputusan dari para guru, yaitu: (1) kehilangan (guru yang ingin lebih berpartisipasi); (2) keseimbangan (guru yang ingin tidak ada perubahan dalam partisipasinya sekarang); (3) kejenuhan (para guru yang ingin mengurangi partisipasinya). Temuan ini berdasarkan pandangan guru muda yang mengajar pada sekolah menengah di daerah pinggiran yang merasa kehilangan kesempatan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan. Sedangkan guru yang lebih tua pada sekolah dasar di daerah pertanian cenderung mengalami rasa jenuh yang sangat besar dalam pengambilan keputusan. Singkatnya, temuan penelitian secara umum mengindikasikan bahwa keterlibatan dalam pengambilan keputusan sangat disukai, tetapi struktur pembuatan keputusan harus cukup fleksibel untuk membolehkan bagi keragaman tingkat partisipasi.

Untuk meningkatkan efektivitas sekolah dan pembelajaran murid dengan cara peningkatan komitmen staf dan menjamin bahwa sekolah lebih bertanggung jawab terhadap kebutuhan anak didik dan masyarakat. Keberhasilan anak didik dan prestasi yang dicapai dipelihara dalam pencerahan pemikiran kita sebagai alasan untuk mengimplementasikan pemikiran tentang pengambilan keputusan partisipatif.

Penggunaan teknik pengambilan keputusan partisipatif ini bertujuan untuk pergantian akuntabilitas atau mengabaikan tanggung jawab dari atas kepada pusat kekuatan staf, membuat sederhana pembagian pengambilan keputusan kepada yang lain. Setiap orang yang berpartisipasi membuat keputusan harus dimintai tanggung jawab terhadap hasil yang dicapai.

#### **Nilai Potensial Pengambilan Keputusan Partisipatif**

Untuk meningkatkan mutu keputusan, mempermudah penerimaan keputusan dan pelaksanaannya, membangkitkan kekuatan moral staf, meneguhkan komitmen dan tim kerja, membangun kepercayaan, membantu staf dan administrator memperoleh keterampilan baru dan meningkatkan keefektifan sekolah. Sejumlah alternatif besar dapat diajukan dan dianalisis bila banyak orang dilibatkan. Hal itu seringkali menghasilkan pendekatan inovatif terhadap persoalan. Otonomi dapat dikembangkan, keputusan lebih baik dicapai dibandingkan dengan manajemen sekolah terpusat. Kepercayaan sekolah juga ditingkatkan sehingga staf memperoleh pengertian tentang kompleksitas manajemen dan kepala sekolah mempelajari penghargaan atas pertimbangan program.

#### **School Based Management**

Manajemen Berbasis Sekolah (school-based management) adalah pendekatan dalam pengelolaan sekolah di mana kekuasaan, tanggung jawab, dan kewenangan diberikan kepada tingkat sekolah. Dalam pendekatan ini, sekolah dianggap sebagai unit manajemen yang memiliki otonomi dalam mengambil keputusan terkait program pendidikan, anggaran, sumber daya manusia, dan kebijakan lainnya. Tujuan utama dari manajemen berbasis sekolah adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan yang terlibat dalam proses pembelajaran.

Berikut adalah beberapa elemen dan aspek penting dalam manajemen berbasis sekolah:

1. **Kepemimpinan Sekolah:** Kepala sekolah memainkan peran sentral dalam manajemen berbasis sekolah. Mereka bertanggung jawab untuk memberikan visi, memimpin dan mengelola tim pengajar, mengoordinasikan program pembelajaran, memastikan penggunaan sumber daya yang efektif, dan mendorong partisipasi pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan.
2. **Partisipasi Pemangku Kepentingan:** Manajemen berbasis sekolah melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk guru, staf sekolah, orang tua, siswa, dan masyarakat lokal. Partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan, melalui forum diskusi, musyawarah, komite, atau dewan sekolah, memungkinkan pemangku kepentingan untuk berkontribusi, berbagi ide, dan mempengaruhi kebijakan dan program pendidikan.
3. **Perencanaan dan Pengelolaan Anggaran:** Sekolah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah memiliki kewenangan dalam perencanaan dan pengelolaan anggaran. Mereka dapat mengalokasikan sumber daya ke berbagai program pendidikan, pelatihan guru, pembelian peralatan, dan kegiatan lainnya sesuai dengan kebutuhan sekolah.
4. **Pengembangan Program Pembelajaran:** Manajemen berbasis sekolah memungkinkan sekolah untuk mengembangkan program pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik siswa dan kebutuhan lokal. Guru memiliki fleksibilitas untuk mengadopsi pendekatan dan metode pengajaran yang paling efektif dalam mencapai tujuan pembelajaran.
5. **Evaluasi dan Pemantauan:** Sekolah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah melibatkan pemantauan dan evaluasi yang berkelanjutan untuk menilai efektivitas kebijakan, program, dan praktik pendidikan. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui pengumpulan data, pengamatan kelas, penilaian siswa, dan umpan balik dari pemangku kepentingan. (Asian Development Bank. (2007).

## **2. METODE**

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan study descriptive yang temuan-temuan penelitiannya terungkap dengan pengamatan dan wawancara, namun bisa juga mencakup dokumen, buku, kasetvideo, dan bahkan data yang telah dihitung untuk tujuan lain, misalnya data sensus.

Dalam penelitian kualitatif langkah-langkah/tahap-tahapan itu secara garis besar dibagi kedalam tiga bagian, yaitu; 1) Tahapan persiapan/pra-lapangan, 2) Tahapan pekerjaan lapangan, dan 3) Tahapan analisis data. Adapun rincian tahapan-tahapan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Pra-Lapangan
- 2) Lapangan
  - a. Memahami dan memasuki lapangan
  - b. Pengumpulan data
- 3) Pengolahan Data

Metode kualitatif memiliki prosedur penelitian untuk menghasilkan data deskriptif berupa kata tertulis atau lisan dari orang dari perilaku yang diamati melalui prosedur penelitian kualitatif yaitu: (a) penetapan informan kunci yakni civitas akademika MA Annajah di Ponpes Anwarul Halimy Lombok Barat yaitu, Kepala Sekolah, guru, pegawai, siswa, dan masyarakat. (b) melakukan penelusuran data lapangan

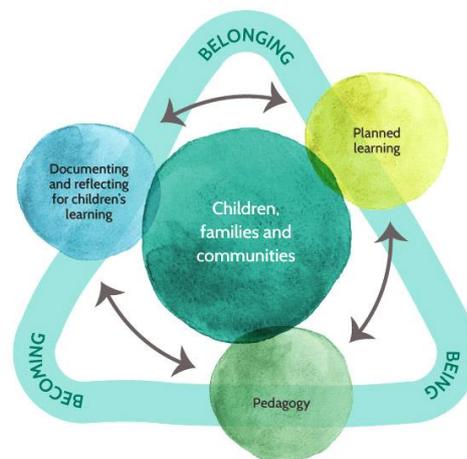
dengan cara observasi/pengamatan, wawancara, dan studi dokumentasi terkait rumusan penelitian, (c) menganalisis data dengan cara mengaudit data, pemberian nomor dan kode data, menganalisis makna data, melakukan pengecekan kembali kebenaran data kepada informan (member check), melakukan konfirmasi data atau pengecekan data melalui sumber informasi terkait lainnya dalam bentuk triangulasi, (d) melakukan penayangan data (display data), (e) penarikan kesimpulan sementara dalam bentuk proporsi temuan penelitian, dan (f) penetapan kesimpulan, implikasi dan rekomendasi hasil penelitian.

### 3. PEMBAHASAN dan HASIL

#### Pola Pengambilan Keputusan Partisipatif

Pola pengambilan keputusan partisipatif dalam konteks sekolah melibatkan berbagai pihak, seperti siswa, guru, staf, orang tua, dan bahkan mungkin anggota masyarakat setempat. Pendekatan ini bertujuan untuk menggabungkan berbagai perspektif dan pengetahuan yang beragam untuk mengambil keputusan yang lebih baik dan lebih inklusif. Berikut adalah beberapa pola pengambilan keputusan partisipatif yang umum digunakan dalam sekolah. Sekolah mengadakan rapat atau forum diskusi dengan semua pemangku kepentingan, seperti siswa, guru, staf, dan orang tua. Dalam acara ini, mereka dapat berbagi pandangan, ide, dan masukan mereka terkait keputusan yang akan diambil. Sekolah membentuk kelompok kerja atau tim yang terdiri dari berbagai pihak untuk mempertimbangkan masalah tertentu atau mengembangkan solusi. Ini memungkinkan partisipasi aktif dan kolaboratif dari berbagai sudut pandang. Membentuk dewan siswa atau dewan sekolah yang mewakili berbagai tingkatan dan kelompok dalam sekolah dapat memberikan platform bagi siswa untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada mereka.

Sekolah mengadakan focus group dengan sekelompok siswa atau pemangku kepentingan lainnya untuk mendiskusikan topik tertentu secara mendalam. Platform daring atau perangkat lunak khusus dapat digunakan untuk memfasilitasi partisipasi dalam pengambilan keputusan, seperti polling atau diskusi daring. Sekolah mempromosikan budaya umpan balik terbuka dengan mendorong siswa, guru, dan staf untuk memberikan masukan secara rutin mengenai berbagai aspek kehidupan sekolah. Melibatkan siswa dalam asistensi atau mentorship dalam proses pengambilan keputusan bisa membantu mereka merasa lebih terlibat dan memiliki suara dalam kebijakan sekolah. Melalui diskusi dan kolaborasi, pihak-pihak yang terlibat dapat mengembangkan rencana aksi bersama yang menggambarkan langkah-langkah konkret untuk mencapai tujuan tertentu. Menilai efektivitas keputusan yang diambil secara partisipatif melalui evaluasi berkala dan refleksi membantu sekolah untuk terus memperbaiki dan mengembangkan pola pengambilan keputusan partisipatif.



**Gambar 2.** Participation of decision making in school

Pengambilan keputusan partisipatif di sekolah merupakan hal yang paling vital dalam rangka pelaksanaan program kerja sekolah, maka di MA Annajah Sesela dilaksanakan sebagai berikut:

1. Sumbang saran (Brainstorming) Teknik sumbang saran atau brain storming yangn mengutamakan demokratisasi dalam menyampaikan pendapat melalui sautu persidangan yang relatif kecil apakah itu persidangan kelompok atau panitia. Keuntungan yang menonjol dari teknik sumbang saran adalah kebebasan untuk menyampaikan ide karena tidak ada kekhawatiran untuk dikeritik atau dihentikan sebelum selesai berbicara. Selain itu, jumlah ide yang ditampung akan cukup banyak sehingga ada kemungkinan untuk menciptakan rumusan keputusan yang baik,
2. Teknik kelompok nominal (The nominal group techniquel 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. Dengan anggota yang sedikit menurut para penganjurnya, persidangan dapat diselesaikan dalam waktu 90 menit saja dan tidak boleh lebih dari 3 jam,

3. 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,
4. Kelompok mutu (Quality circles). Kelompok mutu atau gugus mutu (quality circles) dipandang sebagai salah satu teknik peran serta pengambilan keputusan terutama pada sektor implementasi, yang sudah sangat populer bahkan quality circles diartikan sama dengan participative decision making groups-kelompok pengambilan keputusan partisipatif. Kelompok mutu adalah suatu kelompok kecil yang terdiri atas pengawas dengan sejumlah karyawan yang bekerja bagian tertentu. Kelompok itu adalah kelompok sukarela. Teknik pengendalian mutu dan penyempurnaan produktivitas, untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah-masalah yang mereka hadapi dalam pekerjaannya. Pertemuan mereka itu umumnya diselenggarakan selama jam kerja, apabila di luar jam kerja, beban biaya ditanggung oleh mereka sendiri. Ini semua dilaporkan kepada pihak manajemen untuk mendapatkan persetujuan. Sesudah itu berjalan seperti yang diinginkan. 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 konsumen. Demikian juga, jumlah anggotanya tergantung pada kebijaksanaan organisasi.

#### **Pengambilan Keputusan Partisipatif di MA Annajah**

Pengambilan keputusan partisipatif adalah suatu pendekatan dalam manajemen dan organisasi di mana keputusan-keputusan penting tidak hanya dibuat oleh individu atau kelompok tertentu dalam posisi otoritas, tetapi melibatkan partisipasi aktif dari berbagai pihak yang terlibat. Ini berarti bahwa proses pengambilan keputusan melibatkan kolaborasi, diskusi, dan keterlibatan dari berbagai anggota organisasi. Dalam konteks Madrasah, yang merupakan sekolah Islam yang fokus pada pendidikan agama, pengambilan keputusan partisipatif diantaranya adalah:

1. Keterlibatan Stakeholder, Melibatkan guru, siswa, orang tua, dan mungkin anggota masyarakat dalam pengambilan keputusan dapat memastikan bahwa berbagai pandangan dan kepentingan diwakili. Misalnya, kebijakan kurikulum atau kegiatan ekstrakurikuler dapat lebih baik disesuaikan dengan kebutuhan dan preferensi siswa.
2. Peningkatan Kualitas Keputusan, Dengan melibatkan berbagai perspektif, peluang untuk mengidentifikasi masalah potensial atau solusi yang lebih baik dapat meningkat. Proses ini juga memungkinkan berbagai masukan dan ide kreatif untuk diperhitungkan sebelum keputusan akhir diambil.
3. Meningkatkan Rasa Kepemilikan, Ketika individu merasa bahwa mereka memiliki andil dalam proses pengambilan keputusan, mereka cenderung lebih terlibat dan bertanggung jawab terhadap hasil keputusan tersebut. Ini dapat meningkatkan rasa kepemilikan terhadap kebijakan dan program yang diimplementasikan di Madrasah.
4. Pendidikan Demokrasi, Pengambilan keputusan partisipatif dapat menjadi peluang untuk mendidik siswa tentang pentingnya demokrasi, proses demokratis, dan bagaimana berpartisipasi secara aktif dalam suatu komunitas.

Namun, ada juga beberapa tantangan dalam mengimplementasikan pengambilan keputusan partisipatif di Madrasah atau lembaga pendidikan lainnya:

1. Proses partisipatif mungkin memerlukan waktu yang lebih lama karena melibatkan berbagai tahap diskusi dan konsultasi. Ini bisa menjadi tantangan jika ada keputusan mendesak yang harus diambil.
2. Menghasilkan konsensus di antara berbagai pihak terlibat bisa sulit, dan dalam beberapa kasus, mungkin sulit untuk mencapai kata sepakat. Keputusan cepat mungkin lebih sulit diambil dalam konteks partisipatif.
3. Tidak semua madrasah mungkin memiliki sumber daya yang cukup untuk mendukung proses partisipatif yang ekstensif, seperti pelatihan fasilitator atau platform untuk diskusi online.
4. Beberapa madrasah atau lembaga pendidikan memiliki budaya yang lebih hierarkis, di mana pengambilan keputusan dianggap tugas dari otoritas tertentu. Mengubah budaya semacam ini bisa sulit.

Pengambilan keputusan partisipatif di Madrasah perlu diakui sebagai pendekatan yang memiliki potensi manfaat yang signifikan, tetapi juga perlu dikelola dengan bijak, mempertimbangkan kebutuhan dan dinamika unik dari lembaga pendidikan tersebut. Pengambilan keputusan partisipatif di 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.

Pengambilan keputusan partisipatif kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru adalah suatu teknik yang 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 guru dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kinerja guru yang tinggi di dalam menjalankan tugasnya, maka akan berdampak positif dalam tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditentukan oleh sekolah.

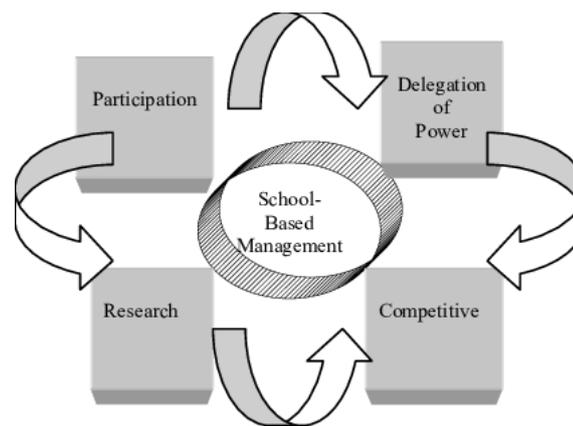
### Community Involvement Framework with Decision Making System



**Gambar 3.** Partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah  
**Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MA Annajah**

MBS diterapkan karena beberapa alasan:

1. Dengan pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah, maka sekolah akan lebih inisiatif/kreatif dalam meningkatkan mutu sekolah,
2. Dengan pemberian fleksibilitas/keluasan-keluasan yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumberdayanya, maka sekolah akan lebih luwes dan lincah dalam mengadakan dan memanfaatkan sumberdaya sekolah secara optimal untuk meningkatkan mutu sekolah,
3. Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sehingga dia dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya,
4. Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik,
5. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena pihak sekolahlah yang paling tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya,
6. Penggunaan sumberdaya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana dikontrol oleh masyarakat setempat,
7. Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.,
8. Sekolah dapat bertanggungjawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orangtua peserta didik, dan masyarakat pada umumnya, sehingga dia akan berupaya semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan yang telah direncanakan,
9. Sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah-sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif dengan dukungan orangtua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah daerah setempat; dan
10. Sekolah dapat secara cepat merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah dengan cepat. Dengan mengetahui alasan mengapa MBS diterapkan untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia, maka Anda semakin yakin bahwa MBS akan meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Namun, implementasi MBS menuntut dukungan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas agar dapat membangkitkan motivasi kerja yang lebih produktif dan memberdayakan otoritas daerah setempat, serta membuat efisien sistem dan menghilangkan birokrasi yang saling tumpang tindih.



**Gambar 4.** Model Pengambilan keputusan partisipatif dalam Manajemen berbasis sekolah  
**Tujuan Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di MA Annajah**

Tujuan dan manfaat diberlakukannya MBS dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Berdasarkan alasan penerapan MBS, maka Anda dapat membuat sebuah simpulan tujuan penerapan MBS ini. Untuk mengingatkan kembali, tujuan penerapan manajemen berbasis sekolah adalah untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumberdaya sekolah, dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Nah, secara lebih rincinya, MBS bertujuan untuk:

- 1) Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia,
- 2) Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama,
- 3) Meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya dan
- 4) Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

#### 4. KESIMPULAN

Pengambilan keputusan partisipatif di Madrasah perlu diakui sebagai pendekatan yang memiliki potensi manfaat yang signifikan, tetapi juga perlu dikelola dengan bijak, mempertimbangkan kebutuhans dan dinamika unik dari lembaga pendidikan tersebut. Pengambilan keputusan partisipatif di sekolah adalah proses membuat keputusan sekolah dalam suasana kerjasama pada semua level. Penelitian ini mengungkap bahwa dalam manajemen berbasis sekolah (School Based Management) di mana seluruh pemangku kepentingan yang terlibat dalam pendidikan, seperti kepala sekolah, guru, staf, orang tua, masyarakat, dan siswa, secara aktif terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi pengelolaan sekolah. meskipun MA Annajah adalah sekolah dalam Pondok Pesantren, namun pendekatan ini menciptakan lingkungan yang inklusif dan demokratis di sekolah, demikian pula keputusan tidak hanya diambil oleh satu atau beberapa individu saja, tetapi melibatkan partisipasi dari berbagai pihak yang terlibat. Dalam pengambilan keputusan partisipatif, pemangku kepentingan memiliki kesempatan untuk memberikan masukan, berbagai ide, dan memiliki suara dalam proses pengambilan keputusan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, Fikri. 2009. Kamus Modern Bahasa Indonesia. Surabaya: CV Cahaya Agency. Arikunto, Suharsimi. 2010. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
- Allen, R., & Glickman, C. D. (2002). A Shared Decision-Making Approach to School Leadership: The Principal's Role. Corwin Press.
- Asf, Jasmani dan Syaiful Mustafa. 2013. Supervisi Pendidikan, "Terobosan Terbaru dalam Peningkatan Kinerja Pengawasan Sekolah dan Guru. Jogjakarta. Jl. Anggrek 126, Mungwaharjo, Depok, Sleman
- Bogdan, Robert C, and Biklen S.K., (1982). Qualitative Research in Education, Boston, Allyn & Bacon, inc.
- Danim, S. (2007). Visi Baru Manajemen Sekolah. Jakarta: Bumi Aksara.
- Darwanto, D., & Arifin, Z. (2018). Manajemen Partisipatif Berbasis Sekolah. Pustaka Pelajar.
- Daryanto. 2010. Administrasi Pendidikan. Jakarta. Rineka Cipta
- Engkoswara & Komariah. 1993. Administrasi Pendidikan, Bandung: Alfabeta.

- Fahmi, Agus. 2021. Implementasi Keterampilan Perencanaan Akademik Dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Jurnal Visionary*. 9 (2), 44-49.
- \_\_\_\_\_, 2016. Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Sekolah. *Jurnal Visionary*. 1 (1), 25-32.
- Hamzah, B.Uno. 2009. *Perencanaan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, R. (2018). *Manajemen Partisipatif Sekolah: Teori dan Implementasi*. Rajawali Pers.
- Lestari, P., & Sudarisman, T. (2019). Pengambilan Keputusan Partisipatif dalam Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(2), 129-140.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Terjemahan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta : UI-Press.
- Mulyasa, E. (2016). *Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah yang Partisipatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Nengsih, T. (2014). Membangun Kepemimpinan Partisipatif dalam Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 3(1), 98-109.
- Natawiria, R. M. (2019). Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan Manajemen Berbasis Sekolah. *Journal of Educational Science and Technology (EST)*, 5(1), 59-66.
- Prihantoro, R. (2018). *Manajemen Partisipatif dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan*. Guepedia.
- Purnomo, D., & Supardi, S. (2020). Analisis Pengambilan Keputusan Partisipatif Dalam Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan*, 5(6), 872-882.
- Purwanto, N., & Ali, A. (2018). Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan*, 3(4), 452-459.
- Ramdhani, A. N., & Dewantara, D. (2018). Peningkatan Kualitas Pembelajaran melalui Pengambilan Keputusan Partisipatif dalam Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 3(2), 125-132.
- Ratnasari, D. (2017). Pengambilan Keputusan Partisipatif dalam Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar. *Jurnal Ilmiah Program Studi PGSD Universitas Muhammadiyah Sidoarjo*, 3(1), 95-101.
- Rokhman, F. (2016). Model Pengambilan Keputusan Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Kasus di SMP Negeri 1 Juwiring Klaten). *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 4(1), 1-12.
- Rukmi, H. S. (2019). *Pengambilan Keputusan Manajemen Berbasis Sekolah*. PT Remaja Rosdakarya.
- Salusu. 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik*. Jakarta: PT. Grasindo.
- \_\_\_\_\_, 2014. *Metode Penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sari, N. N., & Mujahidin, E. (2019). Pengaruh Partisipasi Guru terhadap Kualitas Keputusan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 6 Malang. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 5(1), 36-44.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* (4th ed.). The Free Press.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Metode dan Instrumen Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta. CAPS.
- Suprijono, A. (2016). *Manajemen Pendidikan: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Remaja Rosdakarya.
- Surya, E. (2015). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Teori, dan Implementasi*. PT RajaGrafindo Persada.
- Wahyudi, Imam. 2012. *Pengembangan Pendidikan. Strategi Inovatif dan Kreatif dalam Mengelola Pendidikan Secara Komprehensif*. Jakarta: PT. Pustakaraya.
- Wijaya, H., & Sumarsono, M. (2017). *Pengambilan Keputusan Manajemen Berbasis Sekolah*. PT Remaja Rosdakarya.