

ISSN 1411-3805

JURNAL PENDIDIKAN
WACANA
PENDIDIKAN SEKOLAH DASAR
PGSD FIP UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA

VOL. 05 NO. 02, NOVEMBER 2007, 84-168 ISSN 1411-3805



WACANA	VOL.05	NO.02	HLM 84-168	SURABAYA NOVEMBER 2007	ISSN 1411-3805
--------	--------	-------	---------------	------------------------------	-------------------

JURNAL PENDIDIKAN
WACANA
PENDIDIKAN SEKOLAH DASAR
PGSD FIP UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA

VOL. 05 NO. 02, NOVEMBER 2007, 84-168 ISSN 1411-3805

Jurnal pendidikan ini semula terbit empat kali setahun berisi tulisan ilmiah tentang pendidikan sekolah dasar ditulis dalam bahasa Indonesia. Tulisan berupa analisis, kajian pustaka, atau hasil penelitian. Terbit pertama bulan Mei 2000. Mulai terbitan volume 02, nomor 06 (bulan November 2001) terbit dua kali dalam setahun.

Ketua Penyunting
Hendratno

Wakil Ketua Penyunting
Waspodo Tjipto Subroto

Penyunting Pelaksana
Suryanti
Yoyok Yermiandhoko
Mintohari

Penyunting Ahli
Muhari (FIP Universitas Negeri Surabaya)
Leo Idra Ardiana (FBS Universitas Negeri Surabaya)
Prabowo (FMIPA Universitas Negeri Surabaya)
Mochammad Rusdi (FIS Universitas Negeri Surabaya)
Dadang Sundawa (Universitas Pendidikan Indonesia Bandung)
I Wayan Lasmawan (STIKIP Singaraja Bali)

Diterbitkan Oleh
PGSD FIP Universitas Negeri Surabaya

Sekretariat Redaksi
Kampus PGSD FIP Universitas Negeri Surabaya Lidah Wetan Lakarsantri
Surabaya 60213 Telepon 031 - 7524403

Redaksi menerima kiriman artikel ilmiah yang berhubungan dengan permasalahan pendidikan sekolah dasar. Setiap artikel diharapkan tidak lebih dari dua puluh halaman ketik ukuran kertas A4 2 spasi dan disertakan disket berformat pengetikan MS Word (Windows)

JURNAL PENDIDIKAN
WACANA
PENDIDIKAN SEKOLAH DASAR
PGSD FIP UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
VOL. 05 NO. 02, NOVEMBER 2007, 84-168 ISSN 1411-3805

DAFTAR ISI
84

Editorial

85-95

Pengembangan Sistem Pengelolaan Program Studi S1 PGSD Universitas Negeri Surabaya
Oleh: Ahmad Sonhadji

96-104

Pemanfaatan Media Grafis Kartu Bilangan dalam Mengoptimalkan Pembelajaran Matematika di SD Kelas Rendah
Oleh: Suprayitno & Purwanto

105-121

Evaluasi Proses Pengambilan Keputusan Partisipatif dalam Organisasi Sekolah
Oleh: Dwi Iriyani

122-134

Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan IPA
Oleh: Wahono Widodo

135-154

Pembelajaran Konstruktivis untuk Meningkatkan Kemampuan Menulis Ilmiah Mahasiswa Program PGSD Unesa

Oleh: Wahyu Sukartiningsih

155-168

Upaya Meningkatkan Efektivitas Pembelajaran PKPS Melalui Syair dan Lagu pada Kelas V SDN Klampis Ngasem II/511 Sukolilo Surabaya

Oleh: Waspodo Tjipto Subroto, Setyowati, Supardji Edi Santoso

Desain sampul oleh: Suprayitno

- b) Kepala Sekolah hendaknya memberikan motivasi kepada guru agar menggunakan media grafis dalam pembelajaran matematika terutama pada kelas-kelas rendah.
- c) Para guru hendaknya berlatih meningkatkan kemampuan dalam memproduksi media grafis untuk kepentingan pembelajaran matematika di kelas-kelas rendah.
- d) Para guru hendaknya meningkatkan kemampuan dalam penggunaan media grafis pada pembelajaran matematika.
- e) Perlu adanya penelitian lebih lanjut berkenaan dengan pembelajaran dengan menggunakan media grafis.

DAFTAR PUSTAKA

- Darhim, 1986. *Media dan Sumber Belajar Matematika*. Jakarta: Universitas Terbuka
- Depdikbud, 1993. *Kurikulum Pendidikan Dasar Mata Pelajaran Matematika*. Jakarta: CV. Aneka Ilmu.
- Lisnawati Simanjuntak, dkk. 1992. *Metode Mengajar Matematika I*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Noen Muhajir, 1992. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Sudjadi R. Dan Kusriani, 1994. *Matematika 2C*. Jakarta: Perum Penerbit dan Percetakan Balai Pustaka.

EVALUASI PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN PARTISIPATIF DALAM ORGANISASI SEKOLAH

Oleh: Dwi Iriyani*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan: (1) mendeskripsikan dan mengevaluasi proses pengambilan keputusan partisipatif di sekolah dasar, (2) menentukan cara-cara memperbaiki kelemahan-kelemahan pengambilan keputusan, dan (3) mengetahui perbedaan pengambilan keputusan di dua sekolah dasar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif naturalistik dengan jenis penelitian evaluasi. Subjek penelitian terdiri atas penilik sekolah, kepala sekolah, guru, dan orang tua siswa yang diwakili pengurus komite sekolah. Data diperoleh melalui observasi partisipan, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Analisis data dimulai dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan partisipatif sudah dilakukan dengan benar, yaitu sebagian besar keputusan dihasilkan dengan melibatkan stakeholders melalui proses analisis.

Kata Kunci: proses pengambilan keputusan partisipatif, kerjasama antara kepala sekolah dengan stakeholders

* Penulis adalah dosen Universitas Terbuka UPBJJ Surabaya

1 Pendahuluan

Dalam era desentralisasi, sekolah memiliki otonomi yang seluas-luasnya yang menuntut peran serta masyarakat secara optimal. Bentuk nyata dari otonomi pendidikan dan otonomi sekolah adalah manajemen berbasis sekolah.

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) atau *School Based Management* merupakan pengkoordinasian dan penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah (*stakeholders*) secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah dalam rangka pendidikan nasional. Esensi dari MPMBS adalah otonomi sekolah dan pengambilan keputusan partisipatif untuk mencapai sasaran mutu sekolah (Depdiknas, 2000).

Otonomi dalam sistem dan pengelolaan pendidikan bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan bagi seluruh lapisan masyarakat (Caldwell dan Spinks, 1992). Konsep ini merupakan suatu bentuk pengelolaan sekolah yang menjamin sekolah memiliki otonomi yang luas dalam mengelola pembelajaran, sumber dayanya, menentukan kebijakan yang sesuai dengan keinginan lembaga dan masyarakat, serta dalam pengelolaannya melibatkan orang tua dan masyarakat, dan tidak mengabaikan kebijakan nasional. Melalui kebijakan ini, pihak sekolah memiliki keleluasaan dalam pengambilan keputusan tentang pengelolaan sumber daya, kurikulum, dan peningkatan profesionalisme guru dan staf. Hal ini tentu menuntut keleluasaan guru dan karyawan dalam berapresiasi dan berinovasi sesuai dengan kondisi lingkungan yang ada, tanpa harus terikat dengan aturan-aturan kurikulum yang ketat. Dalam hal ini Caldwell dan Spinks (1992) mengidentifikasi adanya tiga faktor yang merefleksikan kepentingan otonomi sekolah, yaitu: (1) terjaganya akuntabilitas sekolah, (2) terjaminnya keterlibatan guru, karyawan, siswa, orang tua siswa dan masyarakat dalam pengambilan keputusan, dan (3) tercapainya program-program pengembangan profesi dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan pola pikir semua perilaku dalam proses manajemen.

Otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan atau kemandirian, yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan tidak tergantung pada pihak lain. Jadi otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah (*stakeholders*) menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Kemandirian yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi, menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumber daya, kemampuan berkomunikasi yang efektif, kemampuan

memecahkan persoalan-persoalan sekolah, kemampuan adaptif, antisipatif, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi.

Dalam memikul tanggung jawab administrator di sekolahnya, kepala sekolah dihadapkan dengan berbagai masalah yang beragam dan kompleks sehingga memerlukan pemahaman dan keterampilan untuk menemukan dan mempertimbangkan sejumlah alternatif pemecahannya.

Dalam kenyataannya kepala sekolah memiliki otonomi yang terbatas dalam mengelola sumber daya dan manajemen sekolah. Dalam aspek lain, kepala sekolah tidak dibekali dengan kemampuan kepemimpinan dan manajerial yang baik. Rendahnya kemampuan kepala sekolah akan berpengaruh terhadap perolehan dukungan dari masyarakat khususnya dukungan dalam mengambil keputusan yang dikeluarkan sekolah terkait dengan kebijakan dan rencana program pengembangan sekolah.

Pengambilan keputusan merupakan salah satu kegiatan dalam manajemen yang berkaitan dengan masalah dalam organisasi. Begitu juga dalam organisasi kependidikan, keputusan pendidikan merupakan faktor esensial dalam menentukan kebijakan-kebijakan pendidikan. Oleh karena itu sebuah keputusan pendidikan perlu ditentukan melalui proses pengambilan keputusan yang rasional, berdasarkan informasi yang akurat dan tujuan yang jelas, serta adanya kerjasama dengan pihak-pihak yang berkaitan, sehingga proses pengambilan keputusan tersebut menghasilkan sebuah keputusan yang bermutu dan adanya penerimaan dari pihak-pihak yang terkait.

2 Proses Pengambilan Keputusan Partisipatif

Konsep partisipasi dalam pengambilan keputusan mula-mula diperkenalkan oleh French, dan kawan-kawan (Salusu, 2003) yakni ketika mengatakan bahwa partisipasi menunjukkan suatu proses antara dua atau lebih pihak yang mempengaruhi terhadap yang lainnya dalam membuat rencana, kebijaksanaan, dan keputusan. Tuntutan partisipasi tidak hanya muncul dari perorangan, tetapi organisasi pun memasyarakatkan bahwa keputusan-keputusan itupun harus memperhitungkan pendapat dari orang-orang yang mengambil bagian didalamnya, jadi partisipasi adalah kegiatan, proses, atau sistem pengambilan keputusan.

Depdiknas (2001) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan partisipatif adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, dimana warga sekolah (*stakeholders*) didorong untuk terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan yang akan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa proses pengambilan keputusan partisipatif adalah proses pengambilan keputusan yang melibatkan seluruh pihak-pihak yang berkepentingan, yang dilakukan secara terbuka dan

demokratik serta penuh rasa tanggung jawab untuk mendapatkan suatu alternatif pemecahan masalah yang terbaik. Dalam hal ini pihak yang berkepentingan terhadap sekolah meliputi : kepala sekolah, guru, pegawai, orang tua siswa dan masyarakat.

3. Kerjasama antara Kepala Sekolah dengan Stakeholders

Menurut Yulk (1981) perilaku manajer yang dapat meningkatkan kinerja adalah : (1) membangun kerjasama, (2) membuat keputusan partisipatif, (3) mempengaruhi staf, dan (4) saling memberi dan menerima informasi. Oleh karena itu kerjasama menjadi penting dilakukan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi manajemen, terutama untuk menyamakan persepsi dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan kegiatan dan tujuan sekolah, baik guru, siswa, personil sekolah, orang tua, maupun masyarakat secara individu maupun kelompok sehingga dapat menjalankan perannya masing-masing secara terpadu, serasi, dan selaras dalam mencapai tujuan sekolah.

Konsep-konsep teori yang erat kaitannya dengan kerjasama antara lain gerakan yang disebut "*The Human Relation Movement*" dan "*Human Resources Management*". Pendekatan ini berlandaskan pada keyakinan bahwa organisasi akan efektif, apabila administrator mengorganisir kekuatan dan kreativitas potensial dari sumber-sumber manusia yang ada dalam organisasi untuk ambil bagian pada semua tingkat organisasi (Owens, 1981; Sergiovanni dan Carver, 1980). Lebih lanjut, Owens berpendapat bahwa pendekatan ini menggambarkan keterpaduan ide dari konsep Maslow, McGregor, Herzberg, dan Likert yang menunjuk pada manfaat dari penggunaan kerjasama dalam pengambilan keputusan.

Kerjasama bisa diwujudkan apabila sekelompok orang menyadari bahwa mereka mempunyai kepentingan-kepentingan yang sama.

Peranan kerjasama dalam pengambilan keputusan untuk memecahkan masalah yang ada dalam organisasi dan memiliki nilai amat penting, karena cenderung menghasilkan keputusan yang berkualitas daripada keputusan yang bersumber dari seorang individu. Keuntungan kerjasama menurut (Owens, 1981) adalah dapat dicapainya keputusan yang jauh lebih baik dan dapat dipertinggi pertumbuhan dan perkembangan anggota dalam organisasi. Semula, kebanyakan administrator dalam berbagai tipe organisasi masih meragukan perlunya orang lain dalam pengambilan keputusan. Kenyataan selanjutnya menunjukkan bahwa banyak organisasi yang berkembang dan berhasil karena menggunakan kekuatan kelompok. Dalam pengambilan keputusan proses kerjasama harus memperhatikan dua faktor, yaitu : (1) kebutuhan adanya proses pengambilan keputusan yang jelas, dan (2) adanya kriteria untuk memasukkan orang-orang dalam proses tersebut (Owens, 1981).

Kerjasama dalam pengambilan keputusan secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu dalam bentuk individual dan kelompok. Kerjasama dalam pengambilan keputusan yang berbentuk individual dapat terjadi apabila pimpinan mengambil keputusan sendiri terhadap masalah tertentu sesuai dengan kekuasaan yang dimilikinya, dan pada masalah lain pimpinan menyerahkan secara penuh kepada anggota atau bawahannya untuk mengambil keputusan sendiri. Pengambilan keputusan yang dilakukan secara individual, menurut Shafritz dan Ott (1987), keputusan tersebut dikatakan tidak berkekuatan (*powerless*), karena tehnik pengambilan keputusan yang bersifat individual hanya perlu dilakukan untuk memecahkan masalah-masalah yang sifatnya sangat khusus. Tehnik yang mengandalkan kekuatan perorangan memang dimungkinkan, namun cara yang demikian itu hanya dilakukan apabila : (1) keputusan itu pada dasarnya tidak membutuhkan kelompok, (2) keputusan itu sangat sederhana dan terlalu mudah untuk didiskusikan, dan (3) keputusan itu harus diambil dengan cepat pada saat itu juga (Johnson & Johnson, 1975).

Bentuk kerjasama lain yang banyak mendapat perhatian para ahli dalam proses pengambilan keputusan adalah bentuk kerjasama kelompok dimana pimpinan melakukan pemecahan masalah bersama anggota lainnya. Para ahli yang mengakui keefektifan bentuk kelompok jika dibandingkan dengan bentuk individual, antara lain Piper (1974), Johnson dan Johnson (1975), Duncan (1976), Luthans (1981), Yulk (1981) dan Hoy dan Miskel (1987).

Penelitian Piper (1974) menemukan bahwa, pengambilan keputusan dengan cara kelompok lebih memungkinkan untuk menghasilkan keputusan yang lebih baik dan korektif jika dibandingkan dengan keputusan yang dilakukan seorang diri, lebih-lebih kalau dalam bentuk kelompok digunakan cara diskusi dan konsensus bersama.

Sedang Yulk (1981) mengemukakan bahwa faktor-faktor seperti perbedaan status, karakteristik diri, dan lingkungan fisik, berpengaruh dalam pengambilan keputusan secara kelompok. Sebagai contoh dikemukakan bahwa komunikasi dalam organisasi menjadi sulit jika jumlah anggota bertambah, dan waktu yang tersedia bagi setiap orang tidak memadai, begitu juga jika terjadi dominasi pembicaraan oleh orang-orang tertentu dalam pertemuan kelompok. Memang ukuran kelompok bukanlah hal yang mutlak, justru yang sangat penting untuk diperhatikan adalah menentukan siapa yang representatif dan relevan untuk ambil bagian dalam proses pengambilan keputusan.

Untuk dapat memanfaatkan kerjasama dengan guru, kepala sekolah harus berhati-hati dan selektif dalam menempatkan gurunya. Disarankan oleh Baxter (1986) perlunya kepala sekolah di berbagai tingkat organisasi sekolah mengembangkan struktur organisasinya secara lebih baik untuk

memungkinkan lancarnya proses pengambilan keputusan. Demikian pula dalam menjalin kerjasama antara pihak sekolah dengan masyarakat, kepala sekolah merupakan mata rantai yang terpenting. Untuk meningkatkan program perbaikan sekolah dan peningkatan mutu pendidikan, sekolah memerlukan dukungan intelektual, teknis, dan material yang harus dimanfaatkan secara tepat. Lebih jauh Wahjosumidjo (2003) menyatakan bahwa hal yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah adalah memperoleh dukungan perbaikan dari masyarakat dan memanfaatkan sumberdaya yang diperoleh secara tepat.

4 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan jenis atau rancangan penelitian studi kasus dan evaluasi. Penelitian ini memusatkan pada kasus-kasus tertentu yang telah ditetapkan atau terpancang (*embedded case study*) sebagai fokus penelitian (Sutopo, 1991). Kasus-kasus tertentu yang telah ditetapkan dalam penelitian ini adalah : (1) bahan-bahan yang dipakai dalam pengambilan keputusan, (2) dasar pertimbangan kepala sekolah dalam melibatkan *stakeholders* dalam proses pengambilan keputusan, (3) tingkat partisipasi *stakeholders* dalam proses pengambilan keputusan, (4) proses pengambilan keputusan; (5) jenis-jenis keputusan yang dihasilkan dengan melibatkan *stakeholders*, (6) faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pengambilan keputusan partisipatif, dan (7) perbedaan pengambilan keputusan secara kualitatif di kedua sekolah yaitu SDN Geluran I dan SDN Tawang Sari II.

Penelitian ini juga merupakan jenis penelitian evaluatif. Adapun rancangan penelitian evaluatif menurut Pidarta (2005) adalah sebagai berikut : (1) memotret fokus-fokus yang diinginkan, (2) mengevaluasi fokus-fokus yang telah ditemukan dengan membandingkan pada standar atau konsep yang sudah baik yang telah ditentukan sebelumnya, (3) memberi jalan keluar terhadap fokus-fokus yang belum terlaksana dengan baik.

Pengumpulan data dilakukan oleh peneliti sebagai instrumen kunci dan dilaksanakan pada kancah (*setting*) yang alamiah (Muhadjir, 2000). Jadi peneliti yang mengadakan pengamatan, mendatangi subyek atau informan guna melakukan wawancara dan melakukan pencatatan dan penyimpanan dokumen yang diperlukan. Sumber data diambil secara sengaja (*purposif sampling*) dan tidak dilakukan secara acak. Responden penelitian terdiri dari 2 orang kepala sekolah, 1 orang penilik sekolah, 8 orang guru, 1 orang pegawai administrasi, dan 6 orang pengurus komite sekolah dan tokoh masyarakat. Data diperoleh melalui observasi partisipan, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Analisis data dimulai dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

5 Hasil dan Pembahasan

5.1 Bahan yang Digunakan dalam Pengambilan Keputusan

Bahan yang digunakan dalam pengambilan keputusan di SDN Geluran I dan SDN Tawang Sari II adalah berupa : (1) fakta, (2) data, dan (3) informasi. Informasi yang dijadikan bahan pengambilan keputusan di SDN Geluran I adalah informasi yang aktual, akurat dan ada keterkaitan dengan masalah serta mengarah pada visi, misi dan tujuan sekolah. Sedangkan informasi yang dijadikan bahan pengambilan keputusan di SDN Tawang Sari II adalah informasi yang akurat, sesuai dengan fakta yang ada, terdapat keterkaitan dengan pokok masalah, aktual, dan legal serta dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya secara ilmiah. Temuan-temuan tersebut sesuai dengan pendapat Ridha (2005) dan Pidarta (2004) bahwa informasi yang baik dan memenuhi persyaratan sebagai bahan pengambilan keputusan adalah : lengkap sesuai kebutuhan, terpercaya, aktual (*up-to-date*). Sedangkan kriteria data dan fakta yang akan dijadikan bahan untuk informasi menurut Pidarta (2004) adalah : (1) relevan, (2) lengkap, (3) baru, (4) sesuai dengan tempat, dan (5) tidak melanggar efisiensi kerja.

Berdasarkan temuan di atas, maka dapat dilakukan evaluasi sebagai berikut :

- a. Kepala Sekolah Dasar Geluran I telah menggunakan informasi substantif sebagai bahan pengambilan keputusan, yaitu jenis informasi yang mengutamakan bidang-bidang kegiatan yang ditangani lembaga sekolah. Untuk itu perlu melengkapi dengan informasi fasilitatif dan memanfaatkan komputer sekolah untuk mengumpulkan, menyimpan dan memproses data menjadi informasi. Sehingga jika data dan informasi tersebut dibutuhkan sebagai bahan pengambilan keputusan dapat dicari dengan mudah.
- a. Kepala Sekolah Dasar Tawang Sari II telah menggunakan informasi substantif dan fasilitatif sebagai bahan pengambilan keputusan, namun belum sempurna karena sekolah sering menerima informasi yang tidak relevan dan terkait dengan pokok masalah, sehingga menyulitkan dalam pengambilan keputusan. Untuk itu kepala sekolah perlu melibatkan *stakeholders* yang mempunyai latar belakang pengalaman dan pengetahuan yang cukup sehingga bisa memberikan informasi yang relevan dan terkait dengan pokok masalah. Disamping itu perlu melaksanakan sistem informasi pendidikan berbasis masyarakat.

5.2 Dasar Pertimbangan Kepala Sekolah Melibatkan *Stakeholders*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam melibatkan *stakeholders* dalam kelompok pengambilan keputusan berdasarkan kebutuhan dan disesuaikan dengan keahliannya. Dasar pertimbangan tersebut sesuai dengan pendapat (Depdiknas, 2001) bahwa partisipasi *stakeholders* dalam proses pengambilan keputusan harus mempertimbangkan keahlian, batas kewenangan, dan relevansinya dengan tujuan pengambilan keputusan.

Dasar pertimbangan Kepala Sekolah Dasar Geluran I dalam melibatkan *stakeholders* pada proses pengambilan keputusan adalah dari segi : (1) permasalahan yang ada, (2) keahlian/kemampuan, (3) batas kewenangan, (4) keterkaitan dengan tugas dan fungsi, serta (5) relevansinya dengan tujuan pengambilan keputusan.

Sedang dasar pertimbangan Kepala Sekolah Tawang Sari II dalam melibatkan *stakeholders* pada proses pengambilan keputusan adalah dari segi : (1) konteks masalah yang dihadapi, (2) kewenangan, (3) keahlian, (4) orang yang akan merasakan pengaruh dari keputusan.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat dilakukan evaluasi sebagai berikut.

- Dasar pertimbangan Kepala Sekolah Dasar Geluran I dalam melibatkan *stakeholders* dilihat dari segi efisiensi, namun belum sempurna. Untuk menyempurnakannya maka kepala sekolah perlu melibatkan orang-orang yang akan merasakan pengaruh dari keputusan yang akan diambil.

- Dasar pertimbangan Kepala Sekolah Dasar Tawang Sari II dalam melibatkan *stakeholders* dilihat dari segi efisiensi, namun masih kurang sempurna. Untuk menyempurnakannya maka kepala sekolah perlu meningkatkan keterampilan kemanusiaan atau *human skill* yaitu untuk mengurangi penyelewengan dari orang-orang yang sudah dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.

5.3 Partisipasi *Stakeholders* dalam Proses Pengambilan Keputusan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa masyarakat di sekitar desa Geluran dan Tawang Sari yang dikoordinir oleh komite sekolah telah memberikan peran serta kepada SDN Geluran I dan SDN Tawang Sari II dalam kaitannya dengan pelaksanaan manajemen sekolah. Hal itu menunjukkan bahwa masyarakat memiliki kepedulian atau tingkat partisipasi yang tinggi terhadap kemajuan sekolah. Karena kemajuan suatu sekolah tidak pernah terlepas dari peran aktif masyarakat (Gorton, 1991). Besarnya tingkat partisipasi dari *Stakeholders* tersebut dapat dijelaskan dengan konsep *zone of acceptance* (ZOA), yaitu wilayah penerimaan atau zona setuju yang dipinjam oleh Hoy dan Miskel (1987) dari Herbert Simon. Konsep ZOA menegaskan bahwa jika bawahan merasa mempunyai kepentingan pribadi atau merasa

keputusan itu memiliki tingkat relevansi yang tinggi baginya dan memiliki pengetahuan yang dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat maka bawahan perlu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.

Dari temuan penelitian di atas dapat dilakukan evaluasi bahwa sebagian besar *stakeholders* telah memberikan sikap positif atas peluang yang diberikan kepala sekolah untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan, hal ini mengindikasikan bahwa tingkat partisipasi *stakeholders* cukup besar. Namun masih ada sebagian kecil dari orang tua siswa yang bersikap negatif, yaitu tidak hadir dalam undangan rapat, tidak mendukung program, dan melakukan protes atas keputusan yang dikeluarkan sekolah. Untuk itu diperlukan keterbukaan dari pihak sekolah dalam menyampaikan program, terutama tentang besarnya dana dan anggaran yang diperlukan dapat dijelaskan secara rinci dan gamblang. Disamping itu dalam melakukan pengembangan sekolah supaya disesuaikan dengan kondisi yang ada, berdasarkan skala prioritas yang jelas dan untuk kepentingan anak didik serta peningkatan mutu sekolah.

5.4 Proses Pengambilan Keputusan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan yang terjadi di SDN Geluran I dan SDN Tawang Sari II terjadi secara analisis dan acak. Proses analisis lebih banyak digunakan kepala sekolah dalam pemecahan masalah dibandingkan dengan proses yang acak, hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Duncan (1976), Robbins (1982), dan Hoy&Miskel (1987), serta Gibson, dkk (1996).

Di SDN Geluran I proses pengambilan keputusan secara analisis terdiri dari enam tahap, yaitu: (1) perumusan masalah, (2) pengumpulan informasi yang relevan, (3) mencari alternatif tindakan, (4) analisis alternatif, (5) pemilihan alternatif terbaik, dan (6) melaksanakan keputusan dan evaluasi. Temuan ini lebih mendukung pendapat Gibson, dkk (1996).

Sedang di SDN Tawang Sari II proses pengambilan keputusan secara analisis terdiri dari delapan tahap, yaitu: (1) pembatasan masalah, (2) pengumpulan data yang relevan, (3) perumusan masalah, (4) pengusulan alternatif pemecahan masalah, (5) penilaian alternatif, (6) pemilihan alternatif, (7) pelaksanaan keputusan, dan (8) pengawasan dan evaluasi. Temuan ini lebih mendukung pendapat dari beberapa ahli, yaitu: Duncan (1976), Robbins (1982), dan Hoy&Miskel (1987).

Sebaliknya digunakannya proses acak sebagai aktivitas pemecahan masalah yang langsung mengarah pada keputusan, mendukung teori yang telah dikemukakan oleh Campbell, dkk (1983). Pengambilan keputusan yang bersifat individual ini, menurut Shafritz dan Ott (1987) tidak mempunyai

kekuatan (*powerless*), hanya perlu dilakukan untuk memecahkan masalah-masalah yang sifatnya sangat khusus.

Berdasarkan temuan penelitian tersebut, dapat dilakukan evaluasi bahwa proses pengambilan keputusan di SDN Geluran I dan SDN Tawang Sari II sudah dilakukan dengan benar.

5.5 Jenis-Jenis Keputusan yang Melibatkan Stakeholders

Partisipasi *stakeholders* dalam proses pengambilan keputusan di SDN Geluran I dan SDN Tawang Sari II telah menghasilkan berbagai jenis keputusan, antara lain keputusan yang berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar, pembinaan karier dan profesionalisme guru, pembinaan disiplin pegawai, peraturan tata tertib di sekolah, pembenahan sarana dan prasarana pendidikan, penggunaan dan alokasi dana sekolah, pembinaan moral, bakat dan prestasi siswa, serta program-program sekolah dalam rangka peningkatan prestasi sekolah dan mutu pendidikan.

Dari temuan penelitian tersebut dapat diindikasikan bahwa jenis keputusan yang dihasilkan di dua sekolah dasar tersebut sebagian besar menyangkut dengan hal-hal yang rutin atau jenis keputusan yang terprogram. Pengelompokan jenis keputusan tersebut sesuai dengan pendapat Herbert Simon (dalam Gibson, dkk, 1989), yang secara umum membedakan dua jenis keputusan, yaitu (1) keputusan yang terprogram (*programmed decisions*) dan (2) keputusan yang tidak terprogram (*non-programmed decisions*).

Berdasarkan temuan penelitian tersebut dihasilkan evaluasi sebagai berikut. Keterlibatan guru secara penuh dalam dalam proses pengambilan keputusan terdapat di bidang : kurikulum pengajaran, kesiswaan, dan sarana prasarana sekolah. Sedang komite sekolah banyak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut : keuangan, sarana prasarana sekolah, personalia, dan hubungan dengan masyarakat. Untuk itu peneliti mengajukan saran bahwa sebaiknya guru juga dilibatkan secara penuh dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut bidang personalia, terutama dalam kaitannya dengan pembinaan karier dan profesionalisme guru. Demikian pula pihak orang tua siswa/masyarakat yang diwakili komite sekolah perlu melakukan kontrol dan evaluasi dalam pelaksanaan kurikulum pengajaran dan kegiatan belajar mengajar di kelas.

5.6 Faktor yang Mendukung dan Menghambat Pengambilan Keputusan Partisipatif

Terdapat beberapa faktor pendukung dan penghambat dalam proses pengambilan keputusan partisipatif baik di SDN Geluran I dan SDN Tawang Sari II. Ada yang dalam proses pengambilan keputusan dapat berjalan dengan baik, sebagian besar merasa puas dan mencapai sasaran dengan

rencana yang ditetapkan. Tetapi ada pula yang setiap kali pimpinan mengambil keputusan diakhiri dengan ketidakpuasan dari anggota, terjadi persaingan yang kurang sehat, dalam pelaksanaan keputusan terjadi penyelewengan, dan tidak sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

Temuan tersebut mendukung pendapat Kasim (2003) bahwa setiap pengambilan keputusan disertai dengan konsekuensi atas keputusan tersebut, sehingga seorang pengambil keputusan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan tersebut. Dalam hal ini Ridha (2005) berpendapat bahwa setiap alternatif membawa konsekuensi, apabila memperhatikan konsekuensi dari suatu keputusan, maka dapat dikatakan bahwa tidak ada satu pun keputusan yang akan menyenangkan setiap orang.

Untuk mengatasi hambatan yang ada, peneliti mengajukan saran perlunya anggota kelompok menanamkan dan memupuk sikap untuk lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan individu atau golongan. Saran ini sesuai dengan pendapat Fayol (dalam Suharman, 2001) bahwa mengutamakan kepentingan umum (*general interest*) di atas kepentingan individu, kepentingan pekerja secara perorangan atau kelompok haruslah berada di bawah kepentingan organisasi secara keseluruhan.

5.7 Perbedaan Pengambilan Keputusan Di SDN Geluran I dan SDN Tawang Sari II

Pelaksanaan pengambilan keputusan di dua sekolah dasar tersebut ditemukan beberapa perbedaan secara kualitatif. Beberapa perbedaan tersebut meliputi : (1) bahan yang digunakan dalam pengambilan keputusan, (2) dasar pertimbangan kepala sekolah dalam melibatkan *stakeholders*, (3) tahap/langkah dalam proses pengambilan keputusan analisis, (4) faktor pendukung, dan (5) faktor penghambat pengambilan keputusan partisipatif. Temuan ini sesuai dengan pendapat Juniper (1976), yang menjelaskan bahwa setiap organisasi mempunyai ciri-ciri, kebiasaan, tuntutan, dan harapan-harapan tertentu yang membedakan satu dengan lainnya. Hal ini juga diperkuat oleh Robins (1990) bahwa pengambilan keputusan merupakan penentuan pilihan, yang dilandasi dengan kerangka berpikir. Dengan demikian tata cara dalam pengambilan keputusan partisipatif pada suatu organisasi akan berbeda dengan tata cara pada organisasi yang lain.

6 Penutup

6.1 Simpulan

Berdasarkan pembahasan temuan penelitian, dapat disusun simpulan sebagai berikut.

(1) Sekolah Dasar Negeri Geluran I

- a. Sudah menggunakan informasi substantif sebagai bahan pengambilan keputusan, tetapi belum lengkap.
 - b. Dasar pertimbangan kepala sekolah melibatkan *stakeholders* dalam proses pengambilan keputusan dilihat dari segi efisiensi, namun belum sempurna.
 - c. Tingkat partisipasi guru, komite sekolah dan orang tua siswa serta masyarakat cukup besar. Peran dan fungsi komite sekolah sudah diberdayakan dengan baik. Namun ada sebagian kecil dari orang tua siswa yang bersikap negatif, dalam arti tidak mendukung program dan melakukan protes atas keputusan yang dikeluarkan sekolah.
 - d. Proses pengambilan keputusan sudah dilakukan dengan benar, yaitu sebagian besar keputusan dihasilkan dengan melibatkan *stakeholders* melalui proses secara analisis, yang terdiri dari enam tahap/langkah, yaitu : (1) perumusan masalah, (2) pengumpulan informasi yang relevan, (3) mencari alternatif tindakan, (4) analisis alternatif tindakan, (5) pemilihan alternatif terbaik, dan (6) melaksanakan keputusan dan evaluasi.
 - e. Jenis keputusan yang dihasilkan sebagian besar adalah jenis keputusan yang terprogram meliputi enam bidang manajemen. Keterlibatan guru secara penuh terdapat di bidang : kurikulum pengajaran, kesiswaan, sarana prasarana. Dan keterlibatan komite sekolah banyak di bidang : keuangan, sarana prasarana, personalia, dan hubungan dengan masyarakat.
 - f. Faktor-faktor pendukung pengambilan keputusan partisipatif diantaranya adalah : (1) kekompakan kerja, (2) daya dukung orang tua siswa dan masyarakat yang tinggi, dan letak sekolah yang strategis. Dan faktor-faktor penghambat pengambilan keputusan partisipatif adalah : (1) latar belakang pengalaman dan tingkat pengetahuan *stakeholders* yang kurang, (2) perbedaan status sosial bagi anggota kelompok.
- (2) Sekolah Dasar Negeri Tawang Sari II
- a. Sudah menggunakan informasi substantif dan fasilitatif sebagai bahan pengambilan keputusan, namun masih belum sempurna, karena sekolah sering menerima informasi yang tidak relevan dan tidak terkait dengan pokok masalah sehingga menyulitkan dalam membuat keputusan yang tepat.
 - b. Dasar pertimbangan kepala sekolah melibatkan *stakeholders* dalam proses pengambilan keputusan dilihat dari segi efisiensi, namun masih kurang sempurna.
 - c. Tingkat partisipasi guru, komite sekolah dan orang tua siswa serta masyarakat cukup besar. Peran dan fungsi komite sekolah sudah

diberdayakan dengan baik. Namun ada sebagian kecil dari orang tua siswa yang tidak mendukung program dan melakukan protes atas keputusan yang dikeluarkan sekolah.

Proses pengambilan keputusan sudah dilakukan dengan benar, yaitu sebagian besar keputusan dihasilkan dengan melibatkan *stakeholders* melalui proses secara analisis, yang terdiri dari delapan tahap/langkah, yaitu : (1) pembatasan masalah, (2) pengumpulan data yang relevan, (3) perumusan masalah, (4) pengusulan alternatif pemecahan masalah, (5) penilaian alternatif, (6) pemilihan alternatif, (7) pelaksanaan keputusan, (8) pengawasan dan evaluasi

Jenis keputusan yang dihasilkan sebagian besar adalah jenis keputusan yang terprogram meliputi enam bidang manajemen. Keterlibatan guru secara penuh terdapat di bidang : kurikulum pengajaran, kesiswaan, sarana prasarana. Dan keterlibatan komite sekolah banyak di bidang : keuangan, sarana prasarana, personalia, dan hubungan dengan masyarakat.

Faktor-faktor yang mendukung pengambilan keputusan partisipatif diantaranya adalah : *stakeholders* yang terlibat merupakan individu yang efektif, konsekuen, jujur, dan bertanggung jawab melaksanakan hasil keputusan, (2) masyarakat sekitar sekolah dari kalangan agamis. Dan faktor-faktor penghambat pengambilan keputusan partisipatif adalah : (1) memerlukan lebih banyak waktu untuk bertukar pendapat dan sulit menentukan waktu yang cocok untuk semua anggota kelompok, (2) tingkat kemampuan ekonomi wali murid rendah, dan (3) ancaman phk bagi orang tua siswa yang bekerja sebagai buruh pabrik.

- (3) Pelaksanaan pengambilan keputusan partisipatif di SDN Geluran I dan SDN Tawang Sari II ditemukan adanya lima perbedaan secara kualitatif, yaitu (1) bahan yang dipergunakan, (2) dasar pertimbangan kepala sekolah dalam melibatkan *stakeholders*, (3) tahap/langkah dalam proses pengambilan keputusan analisis, (4) faktor pendukung, dan (5) faktor penghambat proses pengambilan keputusan partisipatif.

6.2 Saran

- (1) Bagi SDN Geluran I dan SDN Tawang Sari II, serta sekolah dasar yang lain di Kecamatan Taman – Sidoarjo perlu melakukan sosialisasi tentang pentingnya keterlibatan *stakeholders* dalam proses pengambilan keputusan, guna mengoptimalkan peran dan fungsi masyarakat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan. Peran aktif dari masyarakat akan terus meningkat kalau sekolah dapat mewujudkan transparansi dalam pelaksanaan manajemen sekolah dan sekolah juga membuka diri. Hal ini

- akan mendatangkan simpati dari masyarakat. Masyarakat yang simpati, dengan senang hati akan membantu terhadap kebutuhan sekolah demi kemajuan anak didik dan peningkatan kualitas pendidikan.
- (2) Masyarakat dalam hal ini komite sekolah di era otonomi pendidikan saat ini memiliki peran strategis dalam ikut serta menentukan semua kebijakan sekolah. Oleh karenanya masyarakat sebaiknya selalu pro aktif membantu sekolah dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini penting dilakukan karena dalam era otonomi pendidikan, sekolah dituntut untuk memiliki kemandirian yang tinggi dalam menentukan semua kebijakan di sekolah. Kemandirian tersebut bisa terwujud dengan adanya kerjasama yang efektif antara sekolah dengan masyarakat. Karena pada dasarnya antara sekolah dan masyarakat terjadi interdependensi, dimana sekolah membutuhkan masyarakat dan masyarakat juga membutuhkan sekolah.
- (3) Penelitian ini dilakukan hanya pada dua sekolah dasar negeri di Kecamatan Taman Kabupaten Sidoarjo. Sekolah-sekolah yang lain dengan tingkat dan status yang berbeda di wilayah Kabupaten Sidoarjo belum diketahui. Oleh sebab itu, disarankan agar dilakukan pula penelitian yang serupa untuk sekolah-sekolah pada tingkat dan status yang berbeda di Kabupaten Sidoarjo maupun wilayah yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Baxter, Jeanne C. 1986. *The Impact of Issue and Leadership Style on Decision-Making in School Governance* (North Western University, 1985). *A Dissertation Abstracts, International*, 46 (8) 63.
- Campbell, Roald F., Bridges, Edwin M., and Nystrand, Raphael O. 1983. *Introduction to Educational Administration, Sixth edition*. Boston : Allyn and Bacon, Inc.
- Caldwell, B.J. dan Spinks, J.M. 1992. *Leading The Self Managing School*. London : The Falmer Press.
- Depdiknas. 2000. *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta : Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.
- _____. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Buku I Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta : Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- _____. 2001. *Partisipasi Masyarakat*. Jakarta : Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar Dan Menengah.
- Duncan, Jack W. 1976. *Supervisory decision-making and employee participation*. New York : West Publishing Co.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. 1989. *Organisasi dan Manajemen, Ed ke-4*, Terjemahan. Jakarta : Erlangga.
- Gibson, Donnely, and Ivancevich. 1996. *Manajemen* . Ed ke-9, Terjemahan. Jakarta : Erlangga.
- Gorton, R.A. dan Schneider, G.T. 1991 *School Based Leadership : Challenges and Opportunities*. Dubuque Iowa : Wm.C. Brown Company.
- Hoy, Wayne K., and Miskel, Cecil G. 1987. *Educational Administration : Theory, Research and Practice*. New York : Random House Inc.

- Johnson, David W., and Johnson, Frank P. 1975. *Joining Together : Group Theory and Group Skills*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc.
- Juniper Dean, F. 1976. *Decision Making or School and Colleges*. New York : Pergamon Press.,
- Kasim, Azhar. 1993. *Pengukuran Efektivitas dalam Organisasi*. Jakarta : Pusat Universitas Ilmu-Ilmu Sosial FE-UI.
- Muhadjir, Noeng. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*: Edisi IV. Yogyakarta : Rake Sarasin.
- Owens, R.G. 1981. *Organizational Behavior Concept Controversies And Applications*. New Delhi : Prentice-Hall, of India Private Limited.
- Pidarta, Made. 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia Edisi Revisi*. Jakarta : Rineka Cipta.
- _____. 2005. *Analisis Data Penelitian-Penelitian Kualitatif*. Surabaya : UNESA University Press.
- Piper, D.L. 1974. Decision Making : Decision Made by Individual vs Those Make by Group Consensus or Group Participant, *Educational Administration Quarterly*. 10 (2) 57.
- Ridha, Akram. 2005. *Jangan Menyesal Kiat Mengambil Keputusan Efektif*. Alih Bahasa oleh Khalifurrahman Fath. Jakarta : Khalifa.
- Salusu, J. 2003. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta : Grasindo.
- Sergiovanni, Thomas J., and Carver, Fred D. 1980. *The New School Executive, A Theory of Administration*. Second Edition. New York : Harper and Row Publishers.
- Shafritz, Jay M., and Ott, Steven J. 1987. *Classics of Organization Theory*. Second Edition (Revised and Expanded). The Dorsey Press.
- Suharman. 2001. *Sosiologi Organisasi*. Jakarta : Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.

- Sutopo, H.B. 1991. *Penelitian Kualitatif Dalam Pendidikan*. Makalah. Disajikan Dalam Ceramah Penelitian di Pusat Penelitian IKIP Malang.
- Wahjosumidjo. 2003. *Keperimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Yulk, Gury A. 1981. *Leadership in Organization* . Englewood Cliffs, New York : Prentice-Hall, Inc.