

Kajian Empiris tentang Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan

Joulanda A. M. Rawis
Universitas Negeri Manado (UNIMA)

Abstract: This qualitative case study aimed to investigate teachers' participation in the school decision making. The data were collected through investigation, participatory observation, and documentation study. The study revealed that both the headmaster and teachers are involved in making decisions. The principal should offer the opportunity for teachers to get involved in decision making and teachers should actively take the opportunity.

Keywords: partisipasi, guru, pengambilan keputusan, sekolah menengah berprestasi.

Pelaksanaan pendidikan pada jenjang pendidikan menengah telah diatur Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 1990 tentang Pendidikan Menengah. Di dalam peraturan tersebut telah diatur penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Menengah Atas (SMA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dan sederajatnya.

Pembangunan pendidikan yang berpusat pada sekolah dalam beberapa tahun terakhir ini banyak mendapat perhatian, baik dari kalangan internal pendidikan seperti pelaksana dan pakar pendidikan maupun eksternal pendidikan seperti pengamat pendidikan. Perhatian itu bukan hanya tertuju pada kegagalan-kegagalan sekolah sebagai institusi pendidikan, tetapi yang menarik sekarang adalah perhatian terhadap sekolah-sekolah yang menunjukkan prestasi, baik dalam arti prestasi akademik yang sering ditunjukkan dengan capaian ebtanas murni (NEM) maupun prestasi non-akademik.

Sejumlah sekolah menengah atas yang menunjukkan rendah prestasinya secara berangsur-angsur mulai ditinggalkan oleh masyarakat. Ini menjadi petunjuk bahwa kebutuhan pendidikan yang bermutu di sekolah mulai menjadi perhatian utama masyarakat. Setiap

permulaan tahun ajaran begitu banyak SMA berprestasi yang terpaksa harus menolak calon siswa baru karena kapasitasnya terbatas. Tampaknya fenomena sekolah berprestasi sekarang ini sedang menjadi populer di kalangan masyarakat.

Manado sebagai ibu kota Propinsi Sulawesi Utara dalam kedinamikaannya di bidang pendidikan, tampaknya fenomena sekolah berprestasi tersebut di atas sudah mulai menggejala. Setiap tahun ajaran baru begitu banyak calon siswa yang berkeinginan masuk di sekolah-sekolah berprestasi. Calon siswa ini bukan hanya berdomisili di Kota Manado, tetapi calon siswa baru ini datang pula dari daerah-daerah pinggiran kota dan daerah pedesaan. Kecenderungan ini makin menggejala karena telah menjadi minat orang tua, sehingga mereka pun mengarahkan anak-anaknya untuk masuk pada sekolah-sekolah berprestasi.

Pentingnya pengambilan keputusan dalam organisasi (sekolah) sebenarnya telah disadari oleh pakar administrasi/manajemen sejak pertengahan abad keduapuluh. Para pakar yang sangat peduli dengan pengambilan keputusan tersebut adalah Herbert Simon dan Daniel E. Griffiths (Owens, 1991). Simon, misalnya, mengamati bahwa sebuah teori umum administrasi seharusnya meliputi prinsip administrasi yang akan menjanjikan perbaikan pengambilan keputusan. Sementara Griffiths mengajukan sebuah teori bahwa administrasi adalah pengambilan keputusan. Owens (1991) malah lebih menekankan bahwa pengambilan

Alamat Korespondensi:

Joulanda A. M. Rawis, Universitas Negeri Manado di
Tondano Sulawesi Utara

keputusan adalah "the heart of organization and administration". Begitu pula dengan pendapat lain yang mengatakan bahwa pengambilan keputusan selain sebagai fungsi atau proses administrasi (Sutisna, 1983), juga dapat dipandang sebagai inti daripada kepemimpinan (Siagian, 1993) atau sebagai sentral dari manajemen (Perrone, dalam Salusu, 1996:45).

Kajian tentang pengambilan keputusan sebagai suatu substansi penting dalam organisasi sekolah telah berkembang pesat. Pada awalnya kajian pengambilan keputusan di sekolah lebih banyak didominasi oleh pihak atasan. Artinya, keputusan-keputusan yang diambil di sekolah merupakan tanggung jawab utama kepala sekolah, karena itu apa yang akan diputuskan di sekolah seharusnya datang dari kepala sekolah. Namun demikian, dalam perkembangan selanjutnya yakni sejak munculnya isu-isu "human resource development" (pengembangan sumber daya manusia) perhatian tentang pentingnya partisipasi bawahan (guru) dalam pengambilan keputusan mulai mendapat tempat yang wajar (Owens, 1991). Sejalan dengan isu-isu pengembangan sumber daya manusia tersebut, maka lahirlah pemikiran-pemikiran yang menempatkan pentingnya partisipasi guru dalam pengambilan keputusan.

Konsep tentang partisipasi dalam pengambilan keputusan, mula-mula diperkenalkan oleh French, dkk. (Salusu, 1996:233), yakni ketika mengatakan bahwa partisipasi menunjukkan suatu proses antara dua atau lebih pihak yang mempengaruhi satu terhadap yang lainnya dalam membuat rencana, kebijaksanaan, dan keputusan. Keputusan itu adalah sesuatu yang akan berpengaruh di kemudian hari bagi pihak pembuat keputusan, bagi pihak-pihak lain yang mereka wakili, dan seringkali bagi lingkungannya. Tuntutan partisipasi tidak hanya muncul dari perorangan, tetapi organisasi pun mensyaratkan bahwa keputusan-keputusan itu harus memperhitungkan pengetahuan dan pendapat dari orang-orang yang mengambil bagian di dalamnya. Jadi, partisipasi adalah kegiatan, proses atau sistem pengambilan keputusan (Sulus, 1996).

Menurut Owens (1991) penerapan pemikiran pengambilan keputusan partisipatif dalam organisasi pendidikan memiliki dua keuntungan potensial, yaitu (1) mendatangkan keputusan yang terbaik, dan (2) meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan daripada partisipasi organisasi. Pernyataan tersebut sejalan

dengan pemikiran Salusu (1996) yang berpendapat bahwa setiap kali terjadi partisipasi dalam pengambilan keputusan akan menghasilkan keuntungan ganda. Keuntungan pertama adalah bagi organisasi itu sendiri dan keuntungan kedua adalah bagi pihak yang berpartisipasi.

Semakin pentingnya partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan terlihat dari dampak yang diperoleh ialah akan mengurangi kekuasaan secara relatif dari pejabat eksekutif, tetapi sekaligus menciptakan suatu jalan menuju ke demokratisasi dalam organisasi (Abrahambsson, dalam Salusu, 1996). Bahkan Salusu (1996) sendiri menekankan bahwa partisipasi tersebut akan membangkitkan iklim kerjasama yang baik sekaligus meningkatkan saling pengertian dan toleransi antara karyawan sehingga dapat memperbaiki tingkat dan mutu produktivitas organisasi.

Frymier, dkk. (1984) dalam penelitian mereka tentang pengambilan keputusan pada seratus sekolah yang baik menunjukkan bahwa secara umum guru memiliki pandangan yang positif terhadap proses pengambilan keputusan. Dari penelitian ini juga ditemukan bahwa guru-guru selalu terlibat secara aktual dalam perumusan kebijakan disiplin kelas, menentukan metode dan teknik pembelajaran serta selalu mencari pemecahan masalah-masalah belajar siswa secara individu. Di samping keterlibatan aktual tersebut, ditemukan juga keterlibatan aktual tersebut, ditemukan juga keterlibatan yang dibutuhkan. Dari hasil penelitian ditemukan guru-guru selalu dilibatkan dalam keputusan-keputusan tentang perumusan kebijakan disiplin kelas, metode dan teknik pembelajaran dan seleksi buku teks.

Pakar lain yang meneliti bermacam-macam bentuk partisipasi dalam pengambilan keputusan dalam kaitannya dengan produktivitas dan keputusan kerja ialah Cotton, dkk. pada tahun 1988 (Salusu, 1996). Dalam penelitian ini ditemukan enam bentuk partisipasi yang berkontribusi terhadap produktivitas dan kepuasan kerja, yaitu (1) partisipasi mengambil keputusan dalam bidang tugas; (2) partisipasi konsultatif; (3) partisipasi jangka pendek; (4) partisipasi informal; (5) hal milik karyawan; dan (6) partisipasi perwakilan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini berfokus pada bagaimana partisipasi guru dalam pengambilan keputusan di sekolah menengah berprestasi di SMA Negeri I Manado. Dengan demikian,

penelitian ini bertujuan untuk mengkaji partisipasi guru dalam proses pengambilan keputusan di sekolah menengah berprestasi (SMA) Negeri I Manado. Oleh karena itu, hasil penelitian diharapkan dapat (1) dijadikan masukan bagi kepala sekolah yang mengelola SMA yang belum berprestasi, terutama dalam pengembangan pengambilan keputusan partisipatif di sekolah; (2) memperkaya konsep dan teori manajemen pendidikan pada umumnya dan pengambilan keputusan partisipatif pada khususnya; dan (3) dapat dijadikan rujukan oleh para peneliti berikutnya.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan penelitian studi kasus. Penelitian ini dirancang dengan menggunakan studi di kasus yang berusaha mendeskripsikan suatu latar, suatu objek, atau suatu peristiwa tertentu secara rinci dan mendalam. Maksudnya, bahwa peneliti dapat melacak bagaimana partisipasi guru dalam pengambilan keputusan di sekolah berprestasi SMA Negeri I Manado. Subjek penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, para guru dan orang tua siswa SMA Negeri I Manado.

Data dikumpulkan dengan menggunakan: (1) wawancara mendalam dimulai dengan mencari informan kunci yang dianggap memiliki pengetahuan khusus, dekat dengan situasi situs, dan memiliki pengetahuan khusus, dekat dengan situasi situs, dan memiliki status khusus serta sangat representatif; (2) pengamatan berperan serta yang dibagi ke dalam tiga tahap yaitu melukiskan secara umum, kemudian pengamatan secara berfokus dan pengamatan secara selektif yang dimaksudkan untuk menemukan kategori-kategori yang lebih rinci tentang sub fokus penelitian; dan (3) studi dokumentasi ini digunakan untuk mengumpulkan data berupa dokumentasi atau arsip yang berkaitan dengan fokus penelitian. Analisis data dilakukan di lapangan dan setelah pengumpulan data dengan cara (1) reduksi data; (2) penyajian data; dan (3) penarikan kesimpulan sementara atau verifikasi. Akhirnya, pengecekan keabsahan data dilakukan dengan cara transferabilitas, dependabilitas, kredibilitas dan konfirmabilitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dimensi Perilaku (Lihat Gambar 1)

Ada tujuh kategori perilaku pengambilan keputusan partisipatif yang membangun tema inti tentang perilaku pengambilan keputusan partisipatif, sebagai berikut: (1) Persepsi Kepala Sekolah mengenai perlunya guru berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, (2) Persepsi para guru mengenai keikutsertaannya dalam pengambilan keputusan di sekolah, (3) cara kepala sekolah dalam memberi peluang kepada guru untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, (4) sikap guru dalam menerima peluang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan di sekolah, (5) cara kepala sekolah dalam menerima aspirasi, (7) jenis keputusan kepala sekolah yang melibatkan guru dalam meningkatkan prestasi sekolah.

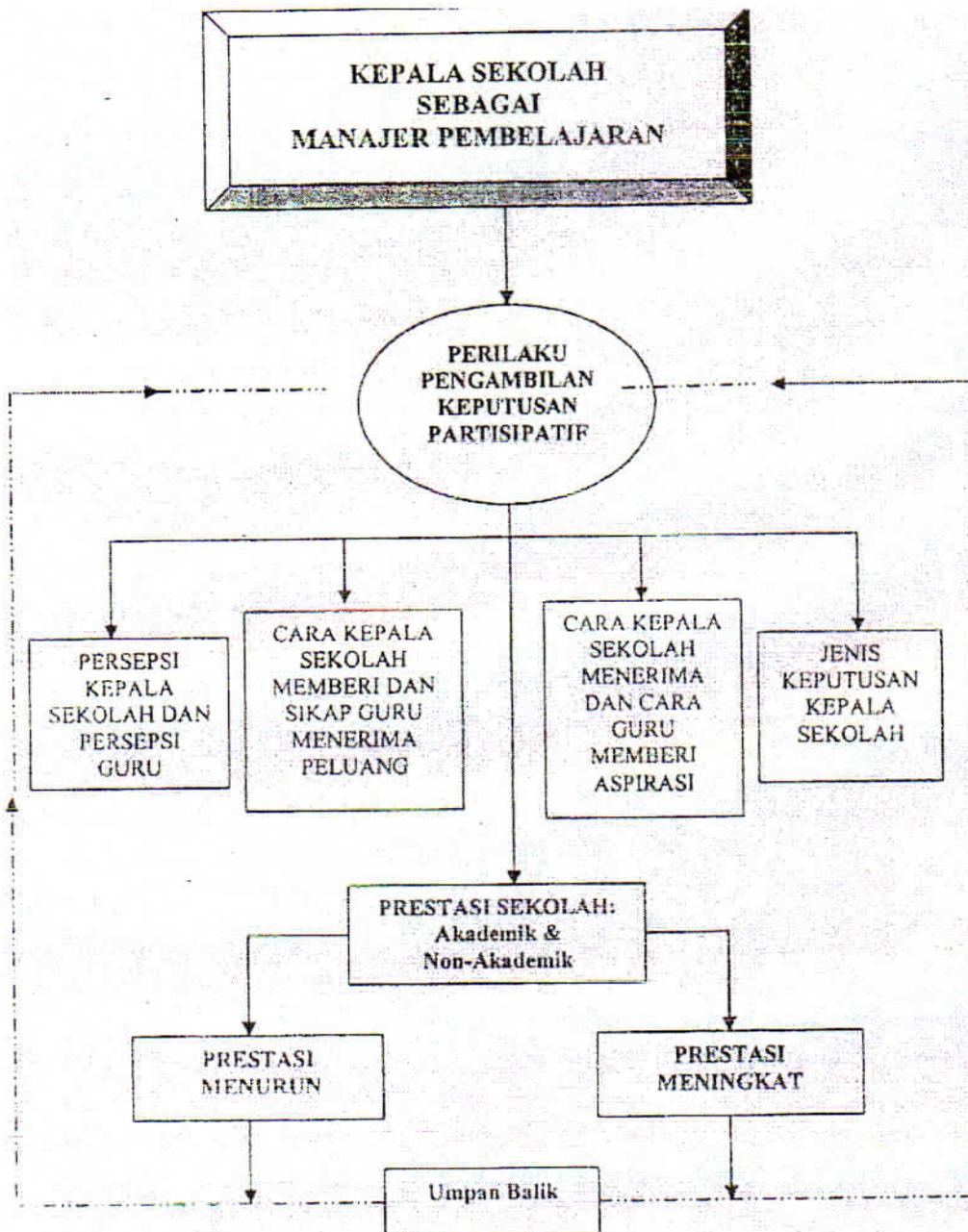
Dimensi Proses

Terdapat enam langkah yang ditemukan dalam penelitian ini yang membangun tema inti tentang proses pengambilan keputusan partisipatif, yaitu (1) definisi masalah; (2) identifikasi alternatif; (3) diagnosis kekuatan dan kelemahan alternatif; (4) membuat keputusan; (5) implementasi keputusan; (6) implementasi keputusan; dan (6) penilaian keputusan. Lihat gambar 2.

Persepsi Kepala Sekolah Mengenai Perlunya Guru Berpartisipasi dalam Pengambilan Keputusan

Secara teoritik, persepsi seseorang dipengaruhi oleh faktor pemersepsi seperti sikap, motif, kepentingan, pengalaman, dan penghargaan; faktor dalam situasi seperti waktu, keadaan/tempat kerja, dan keadaan sosial; dan faktor pada target seperti hal baru, gerakan, bunyi, ukuran, latar belakang, dan kedekatan (Robbins, 1996). Dari pendapat ini tampak bahwa faktor latar belakang dan pengalaman mempengaruhi persepsi kepala sekolah.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa faktor latar belakang pendidikan dan pelatihan serta pengalaman menjabat kepala sekolah dan pengalaman kerja sebagai guru merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi kepala sekolah mengenai perlunya guru berpartisipasi dalam pengambilan keputusan di sekolah.

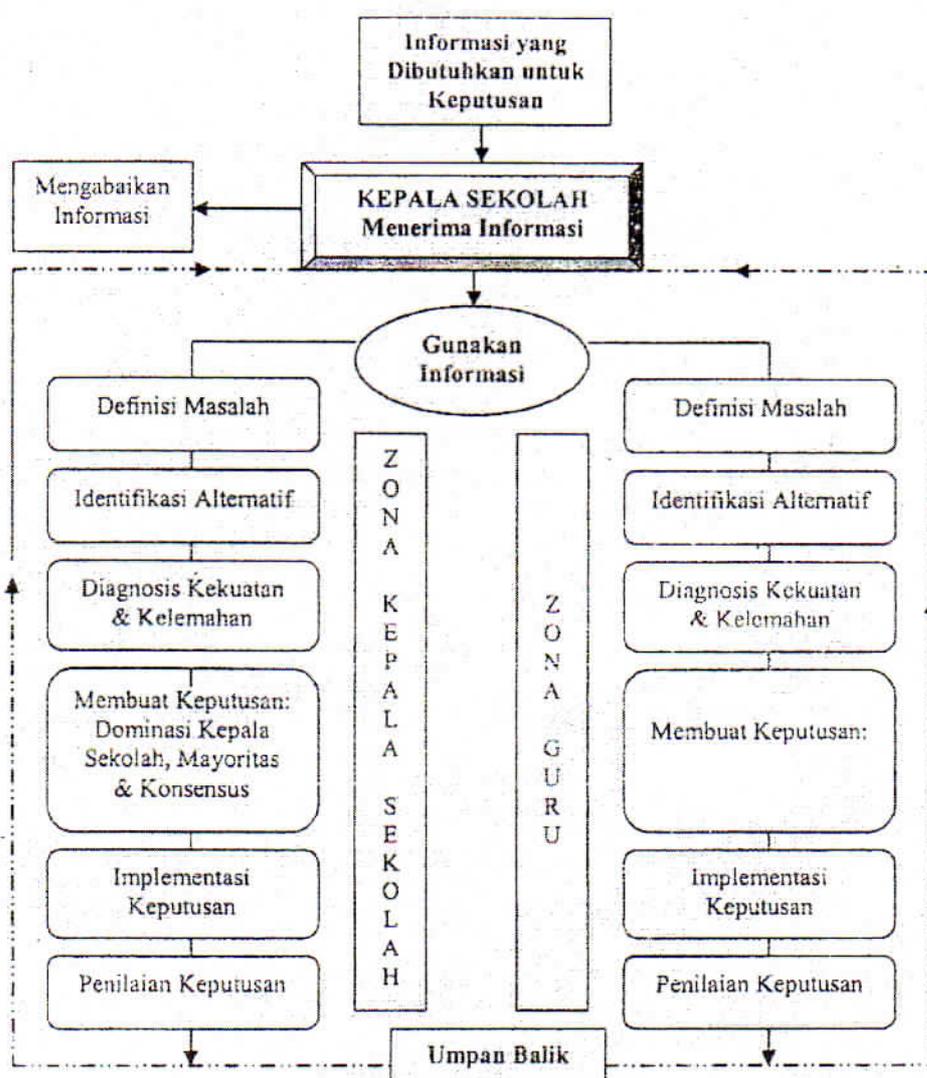


Gambar 1. Pola Pengambilan Keputusan Partisipatif: Dimensi Perilaku

Terbentuknya persepsi kepala sekolah mengenai perlunya guru berpartisipasi dalam pengambilan keputusan tersebut sebenarnya juga mengindikasikan bahwa peranan kepala sekolah sebagai manajer dalam menjalankan fungsinya sebagai pengambil keputusan telah dilaksanakan secara efektif. Persepsi ini perlu terus dibina dan dikembangkan oleh kepala sekolah sebab dalam kerangka sebagai fungsi atau proses administrasi (Gorton, 1976; Sutisna, 1983), sebagai

inti dari kepemimpinan (Nawawi, 1981; Siagian, 1988; Perrone, dalam Salusu, 1996), atau sebagai "the heart of organisasi and administration" (Owens, 1991).

Dalam kaitannya pula dengan terbentuknya persepsi kepala sekolah tersebut sebenarnya dapat diterangkan dengan teori tipe psikologi dan Jung (Rossow, 1990). Dalam teori itu dikembangkan keberadaan pribadi (*personal*) seseorang yang



Gambar 2. Pola Pengambilan Keputusan Partisipatif: Dimensi Proses

berkenaan dengan persepsi. Menurut Jung ada dua tipe persepsi yang berkaitan dengan peranan kepala sekolah sebagai pengambil keputusan, yaitu (1) *sensing* yakni menyenangi masalah yang dirumuskan secara baik berdasarkan fakta-fakta yang konkret. Orang yang bertipe seperti ini baik dalam melaksanakan pekerja yang rutin dan bekerja secara terinci, dan berorientasi masa sekarang; dan (2) *intuitive* yakni tertarik pada masalah-masalah yang menantang (*mysterious*) dan memerlukan cara pemecahan yang kreatif. Orang bertipe seperti ini berorientasi masa depan.

Di samping itu, temuan penelitian tersebut juga semakin mengindikasikan bahwa begitu pentingnya

mengembangkan paradigma pengambilan keputusan yang disebut "*shared decision making*" (Owens, 1991) dalam mengembangkan sekolah berprestasi. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa persepsi kepala sekolah mengenai perlunya guru berpartisipasi dalam pengambilan keputusan partisipatif yang dapat menjelaskan bagaimana mengembangkan sekolah berprestasi.

Persepsi Guru mengenai Keikutsertaannya dalam Pengambilan Keputusan

Berdasarkan data yang ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi para guru

mengenai keikutsertaannya dalam pengambilan keputusan telah tumbuh dan berkembang di kalangan guru di SMA Negeri I Manado. Adanya persepsi tersebut mengindikasikan bahwa para guru telah mengalami suatu proses kognitif di dalam memahami informasi tentang perlunya mereka ikut serta dalam pengambilan keputusan di sekolah. Temuan penelitian ini sejalan dengan pemaksaan terhadap konsep persepsi itu sendiri. Menurut Thoha (1983) persepsi adalah sebagai suatu proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, dan perasaan. Gibson, Invincevich, dan Donnelly (1996) berpendapat bahwa persepsi adalah proses kognitif dari seseorang dalam memahami lingkungannya yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam suatu pengalaman psikologis.

Telah tumbuh dan berkembangnya persepsi para guru mengenai perlunya keikutsertaan mereka dalam pengambilan keputusan di SMA Negeri I Manado tersebut, dapat dikatakan bukanlah sesuatu hal yang luar biasa lantaran persepsi adalah suatu proses kognitif yang kompleks dan yang menghasilkan suatu gambar unik tentang kenyataan. Oleh sebab itu, relevanlah kiranya apa yang dikemukakan oleh Thoha (1983) bahwa kunci untuk memahami persepsi adalah terletak pada pengenalan bahwa persepsi itu merupakan suatu penafsiran yang unik terhadap situasi dan bukannya suatu pencatatan yang benar terhadap situasi.

Cara Kepala Sekolah Memberi Peluang Kepada Guru untuk Berpartisipasi dalam Pengambilan Keputusan

Ditinjau dari segi memilih partisipasi (guru), ditemukan ada dua cara yang dikembangkan kepala sekolah dalam memberi peluang kepada guru berpartisipasi dalam pengambilan keputusan di sekolah yakni ada yang diberi peluang secara individual dan ada yang diberi peluang secara kelompok. Temuan ini didukung oleh Suryadi dan Ramdhani (1998) yang memandang bahwa pada dasarnya dalam situasi keputusan ada cara pengambilan keputusan yang dilakukan secara individual dan ada cara pengambilan keputusan yang dilakukan secara kelompok.

Ditinjau dari segi orientasi, ditemukan ada tiga cara yang dikembangkan oleh kepala sekolah dalam memberi peluang atau kesempatan kepada guru berpartisipasi dalam pengambilan keputusan di sekolah yakni secara langsung, kerjasama, dan tidak langsung.

Secara teoritik, temuan penelitian ini sejalan dengan pemikiran Glickman (1981) yang mengembangkan model supervisi pengembangan (*development supervision*) di mana dalam model tersebut dikemukakan tiga orientasi supervisi yang dapat digunakan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan yang berkenaan dengan perbaikan pembelajaran, yaitu (1) orientasi langsung; (2) orientasi kolaboratif; dan (3) orientasi tidak langsung.

Ditinjau dari segi metode, ditemukan ada dua cara yang digunakan oleh kepala sekolah memberikan peluang kepada guru berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yakni metode tanya jawab dan sumbang saran (*brainstorming*).

Metode tanya jawab lazim disebut edaran dalam mata acara suatu forum rapat dewan guru. Dengan menggunakan metode ini guru-guru diberi kesempatan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Bentuk partisipasi tersebut dapat berupa guru diberi kesempatan bertanya dan/atau menjawab pertanyaan. Metode tanya jawab ini merupakan metode yang paling sering digunakan untuk memberi peluang kepada guru-guru dalam pengambilan keputusan di sekolah (Sutisna, 1983).

Sementara itu, metode sumbang saran digunakan untuk mengumpulkan pendapat sebanyak-banyaknya dari guru-guru. Dalam penggunaan metode ini semua guru diberi peluang untuk berpartisipasi. Partisipasi tersebut dapat berbentuk pemikiran atau pendapat/pandangan guru-guru yang akan digunakan sebagai masukan dalam penyusunan alternatif-alternatif pengambilan keputusan. Temuan penelitian tentang penggunaan metode sumbang saran didukung oleh para pakar manajemen, di antaranya Robbins (1996) yang mengungkapkan bahwa metode sumbang saran adalah yang lazim digunakan oleh para manajer profesional dalam mencari solusi yang tepat terhadap suatu masalah organisasi.

Ditinjau dari segi pemberian tugas, dapat diamati dari cara kepala sekolah memberikan peluang berpartisipasi dengan membentuk panitia di sekolah. Melalui

kepanitiaan ini guru-guru diberi kesempatan untuk melaksanakan berbagai tugas sebagai wujud dari partisipasi guru. Menurut Salusu (1996) turut sertanya seseorang duduk dalam suatu kepanitiaan, akan jauh memberi arti bagi peran sertanya dalam pengambilan keputusan karena keanggotaan panitia umumnya kecil. Frekuensi peran sertanya dalam menyampaikan pendapat, bertanya, memberikan informasi, berdebat, akan sangat meningkat sehingga keputusan yang dihasilkan panitia akan jauh lebih berbobot.

Sikap Para Guru dalam Menerima Peluang untuk Berpartisipasi dalam Pengambilan Keputusan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa sikap para guru dalam menerima peluang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan ada sebagian yang cenderung bersikap positif dan sebagiannya lagi cenderung bersikap negatif. Temuan penelitian ini sejalan dengan pemikiran Earley dan Fletcher-Campbell (1992) pentingnya sikap bawahan terhadap pengambilan keputusan dan pemahaman tentang teori sikap di mana kecenderungan sikap orang itu bervariasi dari positif dan negatif (ingat skala pengukuran sikap yang dikembangkan oleh *Likert* dan terentang dari yang paling positif dan yang paling negatif).

Wujud sikap para guru dalam menerima peluang yang diberikan oleh kepala sekolah untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan di SMA Negeri 1 Manado pada dasarnya merupakan hasil dari afeksi, kognisi, dan perilaku mereka. Hal ini sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa afeksi, kognisi dan perilaku menentukan sikap dan sebaliknya sikap menentukan afeksi, kognisi dan perilaku seseorang (Rosenberg, dalam Gibson, Ivancevich, dan Donnelly merekomendasikan bahwa aspek afeksi, kognisi dan perilaku merupakan komponen-komponen sikap).

Cara Kepala Sekolah Menerima Aspirasi

Cara kepala sekolah yang menerima secara langsung aspirasi dari guru-guru tersebut mengindikasikan bahwa iklim manajerial sekolah yang tercipta positif (De Roche, 1985) dan terbuka (Halpin dan Croft, dalam Sergiovanni, 1991). Menurut De Roche iklim sekolah yang positif antara lain dapat dikenali melalui

pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang dibagi, dan ide, saran, serta partisipasi semua personal sekolah di nilai oleh kepala sekolah. Sedangkan menurut Halpin dan Croft iklim sekolah yang terbuka berhubungan dengan prestasi sekolah. Dalam kaitannya dengan iklim sekolah yang terbuka ini, ada empat perilaku kepala sekolah yang perlu diperhatikan, yaitu (1) menekankan produksi rendah; (2) menjauhi rendah; (3) konsideransi tinggi; dan (4) kepercayaan tinggi.

Cara kepala sekolah menerima secara tidak langsung aspirasi guru dalam wujud karena tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku di sekolah dan melalui wakil kepala sekolah tersebut mengindikasikan secara teoritik kepala sekolah sebenarnya sedang mengembangkan apa yang disebut dengan "*zone of acceptance*" (Hoy & Miskel, 1987), yaitu sebagai suatu situasi tempat seseorang dapat menerima suatu keputusan secara otomatis dapat menerima suatu keputusan secara otomatis. Konsep ini mencoba menjawab pertanyaan "dalam kondisi apa bawahan harus diikutsertakan dalam pengambilan keputusan?"

Cara Para Guru dalam Memberi Aspirasi

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa ada tiga cara para guru dalam memberi aspirasi, yaitu (1) melalui rapat dewan guru; (2) melalui wakil kepala sekolah; dan (3) melalui sarana "kotak saran". Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa cara para guru dalam menyampaikan aspirasi mereka kelihatannya adalah sangat baik dan efektif karena cara penyampaiannya menggunakan saluran-saluran aspirasi yang seharusnya dilakukan di sekolah.

Pemberian aspirasi guru melalui forum rapat dewan guru, wakil kepala sekolah dan sarana "kotak saran" mengindikasikan bahwa saluran penyampaian aspirasi para guru di SMA Negeri 1 Manado dapat dipilih dari tiga cara tersebut. Dengan menggunakan ketiga cara tersebut mengindikasikan pula bahwa tingkat aspirasi para guru di sekolah ini dapat dikatakan tinggi. Tingginya aspirasi para guru tersebut tidak dapat dilepaskan dengan keadaan sekolah sebagai sebuah sekolah berprestasi. Sebuah sekolah yang berprestasi sudah tentu mengalami begitu banyak pengalaman kesuksesan.

Jenis Keputusan Kepala Sekolah yang Melibatkan Guru dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah

Berdasarkan data yang ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa jenis keputusan kepala sekolah yang melibatkan guru dalam meningkatkan prestasi sekolah dapat dikategorikan atas keputusan penilaian, dan keputusan pembelajaran.

Temuan penelitian ini tidak berbeda jauh dengan hasil penelitian dari Hanson (1991) yang meneliti tentang jenis-jenis keputusan yang diambil kepala sekolah pada sekolah-sekolah dasar dan menengah berprestasi di *The School District* bagian barat Amerika Serikat. Dalam penelitian ini ditemukan lima jenis keputusan, yaitu (1) keputusan alokasi, yaitu keputusan yang berkenaan dengan distribusi manusia dan sumber-sumber material di sekolah; (2) keputusan keamanan, yaitu keputusan yang berkenaan dengan pemeliharaan keamanan fisik dan psikologi guru dan siswa; (3) keputusan tersebut, yaitu keputusan yang berkenaan dengan determinasi dari yang mengontrol dari satu domain ke domain yang lain di dalam sekolah atau antara sekolah dan masyarakat; (4) keputusan penilaian, yaitu keputusan yang berkenaan dengan penilaian tentang mutu kinerja (guru dan siswa); dan (5) keputusan pembelajaran, yaitu keputusan yang berkenaan dengan determinasi dari isi dan proses belajar-mengajar di kelas.

Pola Pengambilan Keputusan Partisipatif

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada dua pola pengambilan keputusan partisipatif di SMA Negeri 1 Manado, yaitu (1) berdasarkan dimensi perilaku; dan (2) berdasarkan dimensi proses.

Dimensi Perilaku

Penggunaan pendekatan perilaku dalam menganalisis administrasi atau manajemen dalam pendidikan dapat ditelusuri dari pandangan Chester I. Bernard dalam bukunya *"Fungsi Eksekutif"*, Herbert A. Simon dalam bukunya *"Perilaku Administrasi: Suatu Studi tentang Proses Pengambilan Keputusan"*, dan Daniel E. Griffiths (Owens, 1991) yang berkenaan dengan pengambilan keputusan. Simon, misalnya, mengamati bahwa sebuah teori umum administrasi seharusnya meliputi prinsip administrasi seharusnya

meliputi prinsip administrasi yang akan menjanjikan perbaikan pengambilan keputusan. Griffiths mengajukan sebuah teori bahwa administrasi adalah pengambilan keputusan. Sedangkan Owens (1991) malah lebih menekankan bahwa pengambilan keputusan adalah *"the heart of organization and administration"*. Perkembangan selanjutnya dapat ditelusuri dari penggunaan pendekatan perilaku dalam menganalisis kepemimpinan dalam pendidikan, di antaranya teori kepemimpinan kontinum dari Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt (Hoy dan Miskel, 1987; Owens, 1991). Menurut teori ini perilaku seorang pemimpin pada hakikatnya merupakan tingkah laku pemimpin sampai seberapa jauh hubungan dengan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Dikemukakan juga bahwa perilaku pemimpin mengacu pada dua kepentingan yaitu (1) berorientasi kepada pemimpin yang disebut daerah otoritas atasan; dan (2) berorientasi kepada bawahan yang disebut daerah kebebasan bawahan. Dalam teori ini ada tujuh perilaku pemimpin yang berhubungan dengan bawahan, yaitu (1) pemimpin membuat dan mengumumkan keputusan terhadap bawahan; (2) pemimpin menjual dan menawarkan keputusan terhadap bawahan; (3) pemimpin menyampaikan ide dan mengundang pertanyaan; (4) pemimpin memberikan keputusan tentatif dan keputusan masih dapat dirubah; (5) pemimpin memberikan problem dan minta saran pemecahan kepada bawahan; (6) pemimpin menentukan batasan-batasan dan meminta kelompok untuk membuat keputusan; dan (7) pemimpin mengizinkan bawahan berfungsi dalam batas-batas yang ditentukan.

Dimensi Proses

Menurut Lipham, Hoe dan Rankin (1985) bahwa ada tiga dimensi dalam pengambilan keputusan, yaitu (1) dimensi isi; (2) dimensi proses; dan (3) dimensi keterlibatan. Makna dimensi proses dalam pengambilan keputusan merujuk pada langkah-langkah atau tahapan dalam pengambilan keputusan.

Pentingnya dimensi proses dalam pengambilan keputusan dalam hal ini sebenarnya sangat terkait dengan pandangan yang mengatakan bahwa tidak ada suatu model proses pengambilan keputusan yang paling baik. Oleh karena itu, model proses pengambilan keputusan partisipatif yang ditemukan dalam penelitian ini merupakan suatu konsep yang dapat

memperkaya khasanah pengetahuan tentang proses pengambil keputusan atau sebagai pilihan yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan di sekolah. Dalam penelitian ini ditemukan enam langkah pengambilan keputusan, yaitu (1) kepala sekolah dan guru mendefinisikan masalah; (2) kepala sekolah dan guru mengidentifikasi alternatif; (3) kepala sekolah dan guru mendiagnosis kekuatan dan kelemahan alternatif; (4) kepala sekolah dan guru membuat keputusan; (5) kepala sekolah dan guru mengimplementasikan keputusan; dan (6) kepala sekolah dan guru mengadakan penilaian keputusan.

Berdasarkan temuan penelitian ini dapat dikatakan bahwa hasil penelitian ini berimplikasi terhadap paradigma proses pengambilan keputusan partisipatif. Hasil penelitian ini menemukan adanya paradigma proses pengambilan keputusan partisipatif. Hasil penelitian ini menemukan adanya paradigma baru dalam proses pengambilan keputusan partisipatif. Hal itu, diindikasikan dengan adanya suatu proses pengambilan keputusan partisipatif yang tidak ditemukan oleh pakar manajemen pendidikan terdahulu seperti Hoy dan Miskel (1987), Owens (1991). Oleh karena itu, ditemukan perbedaan yang mendasar berdasarkan teori sebelumnya yaitu, pada hasil penelitian ini memasukkan *evaluasi keputusan* dan dilanjutkan dengan *tindak lanjut* yang menjadi temuan baru dalam suatu model proses pengambilan keputusan partisipatif. Lagi pula, temuan penelitian ini merupakan temuan yang dapat memperkaya khazanah ilmu manajemen pendidikan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang dikemukakan berikut ini sesuai dengan fokus penelitian sebagai berikut: (1) kepala sekolah dapat menjalankan fungsinya secara efektif dalam pengambilan keputusan; (2) kepala sekolah dan guru-guru memiliki persepsi yang sama perlunya partisipasi guru dalam pengambilan keputusan; (3) cara memberi peluang kepada guru untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dapat ditinjau dari segi memilih partisipan (guru) melalui individu dan kelompok; (4) guru-guru merespons setiap kesempatan yang diberikan oleh kepala sekolah, baik positif maupun negatif; (5) cara kepala sekolah menerima

aspirasi dari guru-guru langsung maupun tidak langsung; (6) cara para guru memberi aspirasi perorangan maupun kelompok; (7) jenis keputusan dikategorikan atas keputusan alokasi yakni: tugas mengajar, penggunaan fasilitas belajar. Keputusan *keamanan* yakni mengacu pada tugas piket, tata tertib sekolah. Keputusan *penilaian* yakni penerimaan siswa baru, kenaikan kelas, kelulusan siswa, pekerjaan guru. Keputusan *pembelajaran* yakni memeriksa dan memberi petunjuk membuat persiapan dan perbaikan kinerja guru; (8) pola pengambilan partisipatif yakni berdasarkan dimensi perilaku, merujuk pada langkah-langkah yakni: definisi masalah, identifikasi alternatif, diagnosis kekuatan dan kelemahan alternatif, membuat keputusan implementasi dan penilaian keputusan.

Saran

Saran-saran yang dikemukakan berikut ini ditujukan kepada: (1) bagi kepala sekolah: peran yang efektif bagi kepala sekolah, ditunjukkan melalui kemampuan dalam mengambil keputusan dan dapat mengaktualisasikan kemampuan tersebut juga memiliki rasa tanggungjawab terhadap keputusan yang diambil, dan mampu mengembangkan suatu kerangka bahwa guru dalam pengambilan keputusan di sekolah sangat penting; (2) bagi guru-guru; para guru harus menyadari mereka memiliki hak dan kewajiban untuk memberikan pemikiran-pemikiran yang konstruktif sebagai wujud dari rasa tanggung jawab terhadap keputusan-keputusan yang diambil; dan (3) bagi pengembang Ilmu Manajemen Pendidikan: Pengembang Ilmu Manajemen Pendidikan, harus memahami paradigma yang perlu dikembangkan terus, model proses pengambilan keputusan partisipatif dapat memperkaya khasanah ilmu manajemen pendidikan dan dapat dijadikan landasan teori.

DAFTAR RUJUKAN

- Bogdan, R.C., and Biklen, S.K. 1998. *Qualitative research for education: An Introduction to Theory and Methods*. London: Allyn and Bacon, Inc.
- Danzin, N.K., and Lincoln, Y.S. (eds). 1994. *Handbook of Quality Research*. London: Sage Publications, Inc.
- Davis, G.A., and Thomas, M.A. 1989. *Effective Schools and Effective Teachers*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.

- Depdikbud. 1989. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1989 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdikbud.
- Depdikbud. 199. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 1990 tentang *Pendidikan Menengah*. Jakarta: Depdikbud.
- De Roche, E.F. 1985. *How school administrators solve problems*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Earley, P., and Flertcher-Campbell, F. 1992. "How are Decisions Made in Departments and Schools?" Dalam Bennet, N., M. Crawford, dan C. Riches (eds.). *Managing change in education: Individual and Organizational Perspective*. London: The Open University, Paul Chapman Publishing Ltd.
- Frymier, J., Cornbleth, C., Donmoyer R., Gansneder, B. M., Jeter, Klein, M. F., Schwab, M., & Alexander, W. M. 1984. *One Hundred Good Schools: A report of the good schools project*. West Lafayette, Indiana: Kappa Delta Pi.
- Gibson, J.L. Ivancevich, J.M., and Donnely, J.H. 1996. *Organisasi : Perilaku, Struktur dan Proses*. Alih Bahasa oleh Nunuk Adiarni. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hanson, E.M. 1985. *Educational Administration and Organizational Behavior* (2nd ed). Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Heck, R.H., Larsen, T.J., and Marcoulides, G.A. 1990. Instructional Leadership and School Achievement: Validation of A Causal Model. *Educational Administration Quarterly*, 26(2):94-125.
- Helleriegele, D., and Slacum, Jr. J.W. 1982. *Management*. (3th ed). Philipiness: Addison-Wesley Publishing Company. Inc.
- Hersey, P., and Blanchard, K.H. 1982. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Chiffs, New Jersey Prentice-Hall, Inc.
- Hoy, W.K., and Miskel, C.G. 1987. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: Random House, Inc.
- Lipham, J., M. Roe, M., and Ranking, J. 1985. *The Principal Ship: Concepts, Competencies, and Cares*. London: Longman, Inc.
- Mangkusoebroto, K., dan Trisnadi, C. 1983. *Analisa Keputusan: Pendekatan Sistem dalam Manajemen Usaha dan Proyek*. Bandung: Sistekon.
- Mantja, W. 1989. *Supervisi Pengajaran: Kasus Pembinaan Profesional Guru Sekolah Dasar Negeri Kelompok Budaya Etnik Madura di Kraton*. Disertasi tidak dipublikasikan. Malang: FPS IKIP Malang.
- Mantja, W. 1998. *Etnografi: Desain Penelitian Kualitatif Manajemen Pendidikan*. Malang : PPS IKIP Malang.
- Miles, M.B., and Huberman, A.M. 1984. *Qualitative Data Analysis. A Sourcebook of New Methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Owens, R. 1991. *Organizational behavior in education* (3th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Patton, M.Q. 1980. *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly-Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontrol-versi dan Aplikasi*. Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prehallindo.
- Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik: Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Gramedia.
- Sergiovanni, T.J. 1991. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective* (2nd ed). Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Siagian, S.P. 1993. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Smith, W.F., and Andrews, R.L. 1989. *Instructional leadership: How Principles Make A Differences*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Spadley, J.P. 1980. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Tarsito.
- Thoha, M. 1983. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali.