

## **Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Efektifitas Manajemen MAN I Banyuwangi**

**Afrida Nur Laili**

Fakultas Dakwah, Institut Agama Islam Ibrahimy Banyuwangi, Indonesia

e-mail; afridanurlaili81@gmail.com

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi pengambilan keputusan kepala madrasah dalam meningkatkan efektifitas manajemen di MAN I Banyuwangi dan untuk mengetahui bagaimana partisipasi guru dalam pengambilan keputusan kepala Madrasah untuk meningkatkan Efektifitas Manajemen di MAN I Banyuwangi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Sumber data utama dalam penelitian ini adalah manusia dan non manusia, sumber data manusia adalah kepala sekolah dan guru-guru atau staf lainnya dan data tersebut dibentuk dalam transkrip wawancara dan catatan-catatan lapangan, sedangkan data non manusia adalah dokumentasi yang berisikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan manajemen pendidikan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis interaktif, yaitu mereduksi data, menyajikan data dan menarik kesimpulan. Hasil penelirian ini menunjukkan bahwa strategi penting dalam pengambilan keputusan adalah dengan melibatkan pemangku kepentingan di lingkungan MAN I Banyuwangi. Keterlibatan guru dan berbagai pihak dalam pengambilan keputusan akan berpengaruh dalam pelaksanaan peningkatan efektifitas manajemen sekolah seperti yang terjadi di MAN 1 Banyuwangi.

**Kata kunci:** *Keputusan Kepala Sekolah, Efektifitas Manajemen*

### **Abstract**

*This study aims to find out how the decision-making strategy of the head of Madrasah in improving the effectiveness of management at MAN I Banyuwangi and to find out how the participation of teachers in decision-making by the head of Madrasah to improve Management Effectiveness in MAN I Banyuwangi. The method used in this study uses a qualitative method. The main data sources in this study are human and non-human, the human data sources are school principals and teachers or other staff and the data is formed in interview transcripts and field notes, while non-human data is documentation containing matters relating to related to educational management. The data analysis used in this research is interactive analysis, namely reducing data, presenting data and drawing conclusions. The results of this research indicate that an important strategy in decision making is to involve stakeholders in the MAN I Banyuwangi environment. The involvement of teachers and various parties in decision making will affect the implementation of increasing the effectiveness of school management as happened in MAN 1 Banyuwangi.*

**Keywords:** *Principal's Decision, Management Effectiveness*

### **Pendahuluan**

Pendidikan nasional di Indonesia berjalan seiring dengan cepatnya waktu dari zaman ke zaman, sejak zaman pra kemerdekaan, dan zaman orde baru serta orde lama, sampai zaman reformasi dan modernisasi serta globalisasi seperti saat ini, pergeseran pendidikan nasional sangat terasa, baik di bidang pengajaran, bidang guru, terutama di bidang sistem pengelolaan

(manajemen) dan kepemimpinan tiap-tiap lembaga sampai sekarang ini. Terbukti dari beberapa kebijakan-kebijakan pemerintah yang tertuang dalam sistem pendidikan nasional, hal ini dapat kita lihat dari segi tujuan pendidikan nasional itu sendiri, bahwa pada hakikatnya adalah untuk membangun manusia Indonesia seutuhnya, hal itu dapat di lihat pada rumusan Ki Hadjar Dewantara seperti yang dikutip oleh Endin Mujahidin dan hal itu pula seperti yang tertuang dalam Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pengertian "manusia seutuhnya" adalah manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab (Mujahidin, 2005).

Berdasarkan tujuan pendidikan yang kita pahami di atas, seorang kepala sekolah efektif harus mengetahui (a) mengapa pendidikan yang baik diperlukan di sekolah, (b) apa yang diperlukan untuk meningkatkan mutu sekolah, dan (c) bagaimana mengelola sekolah untuk mencapai prestasi terbaik. Kemampuan untuk menguasai jawaban atas ketiga pertanyaan ini akan dapat dijadikan standar kelayakan apakah seseorang dapat menjadi kepala sekolah efektif atau tidak. Maka dari itu, pengambilan keputusan merupakan kegiatan yang selalu kita jumpai dalam setiap kegiatan kepemimpinan (kepala sekolah) (Sutisna, 2004). Maka kemampuan, keterampilan maupun kompetensi untuk menjadi seorang kepala sekolah sangat dibutuhkan.

Telah menjadi harapan masyarakat bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan selayaknya mampu memimpin dirinya sendiri dan mempunyai kelebihan dibandingkan dengan yang lainnya. Untuk meningkatkan kualitas diri, banyak upaya yang dapat ditempuh. Adair menawarkan ada lima hal yang dapat dilakukan, yaitu: (1) mengenal diri sendiri dengan *Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT), (2) berusaha memiliki Kredibilitas, Akseptabilitas, Moralitas, dan Integritas (KAMI), (3) mempelajari prinsip-prinsip kepemimpinan, (4) menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan, dan (5) belajar dari umpan balik (Adair, 1984). Jadi, punya ilmu harus dipraktikkan seperti nasehat Confius, seorang filosof kuno yang menyatakan, "Inti pengetahuan ialah mempunyai dan menggunakannya".

Secara obyektif, kehidupan sekolah akan selalu mengalami perubahan sejalan dengan dinamika pembangunan. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus berupaya mengembangkan pengeahuan dan keterampilannya dalam mengelola perubahan yang terjadi di sekolah. Melihat posisinya sebagai *top leader*, kepala sekolah efektif akan menjadi penentu keberhasilan atau kegagalan reformasi pendidikan pada tingkat sekolah.

Suatu pekerjaan berat yang kita alami dalam kehidupan adalah pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan sering kita lakukan sehari-hari tetapi tanpa kita sadari. Tugas seorang manajer atau leader sehari-hari adalah mengambil keputusan. Seringkali banyak keputusan yang harus diambil setiap hari, tetapi kadang-kadang satu hari hanya ada satu keputusan saja yang kita buat. Hal ini tergantung keperluannya. Membuat keputusan dan pemecahan masalah merupakan salah satu peranan yang harus dimainkan setiap *leader* dan manajer. Semua fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, motivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan pengawasan dan pengendalian memerlukan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

Pengambilan keputusan ialah proses memilih sejumlah alternatif. Pengambilan keputusan penting bagi administrator pendidikan karena proses pengambilan keputusan mempunyai peran penting dalam memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan organisasi.

Setiap level administrasi sekolah mengambil keputusan secara hirarkis. Keputusan yang diambil administrator berpengaruh terhadap pelanggan pendidikan terutama peserta didik. Oleh karena itu, setiap administrator pendidikan harus memiliki keterampilan mengambil keputusan secara cepat dan tepat.

Perubahan situasi dan kondisi yang sangat cepat menjadi faktor yang harus dipertimbangkan dalam manajemen yang mendorong manajer untuk mampu membuat sejumlah keputusan dalam waktu yang tepat dan cepat. Untuk mampu mengimbangi cepatnya perubahan waktu, seorang manajer harus sanggup menghadapi minimal tiga tantangan yaitu: (1) keadaan yang sangat kompleks, (2) keadaan yang tidak menentu, dan (3) tuntutan untuk dapat bertindak luwes.

Kepala sekolah akan dihadapkan pada situasi, di mana dia harus mengambil keputusan setiap saat. Jenis keputusan yang diambil. Beberapa keputusan mungkin sifatnya rutin, sementara lainnya sangat membutuhkan tindakan pemikiran dan kajian yang lebih teliti. Hanya beberapa yang perlu diambil secara cepat karena dalam situasi yang darurat. Oleh karena itu, pada kebanyakan situasi, sesungguhnya memberikan kesempatan lebih luas kepada para pemimpin organisasi untuk melibatkan segenap anggota dalam proses pengumpulan data dan pengambilan keputusan. Disarankan bagi kepala sekolah mempertimbangkan aspek budaya, etika profesional, dan mengikutkan para *stakeholder* dalam menghasilkan suatu keputusan sekolah yang efektif dan menyeluruh. Proses yang dilakukan dapat melalui: (1) merumuskan tujuan umum bersama, (2) menentukan sejumlah tindakan yang akan diambil, dan (3) menciptakan perilaku kelompok yang sesuai dengan kepentingan atau misi organisasi sekolah. Kepala sekolah kemungkinan akan memilih model proses pengambilan keputusan yang sederhana, cepat, *autokratik* dengan mengesampingkan partisipasi luas para anggota dalam memberikan pertimbangan alternatif. Namun proses tersebut tidak akan efektif, karena kurang mampu menghasilkan solusi yang efektif dan hanya akan menimbulkan kekecewaan para anggota. Sebaliknya, model *democratic*, sang pemimpin berusaha melibatkan semua komponen organisasi, *stakeholder* dalam mempertimbangkan berbagai alternatif solusi, informasi, dan mengambil keputusan bersama secara musyawarah. Meskipun ini membutuhkan waktu lama dan kompleks, namun keputusan-keputusan yang dihasilkan diyakini mampu meningkatkan efektivitas organisasi dan diterima oleh semua pihak atau kekuatan organisasi yang ada. Dalam situasi normal, seyogyanya para kepala sekolah perlu memilih model demokratis dalam proses pengambilan keputusan di sekolah yang mereka pimpin.

Madrasah Aliyah Negeri 1 Banyuwangi merupakan salah satu wujud dari sistem pendidikan madrasah yang terus berupaya meningkatkan mutu pendidikan dengan manajemen yang efektif. Madrasah Aliyah Negeri 1 Banyuwangi berada dikawasan kelurahan Sobo, jalan Ikan Tengiri no. 02 Sobo Banyuwangi. Madrasah Aliyah Negeri 1 terus menunjukkan eksistensinya hal ini ditunjukkan dengan kesiapan untuk bersaing dengan RSBI yang ada di kabupaten Banyuwangi. Madrasah Aliyah memiliki keunikan dan karakter tersendiri dari Madrasah ataupun Sekolah lainnya, diantara keunikannya yakni adanya komitmen dan kesinambungan para kepala sekolah dan dukungan masyarakat terhadap madrasah.

Berdasarkan pemahaman di atas, penulis berminat untuk meneliti tentang “Strategi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Efektifitas Manajemen Madrasah Aliyah Negeri 1 Banyuwangi”.

## **METODE PENELITIAN**

Berdasarkan kajian dalam penelitian yang telah ditetapkan, maka dapat diketahui bahwa penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dengan mengambil pemahaman yang dijelaskan oleh Bogdan dan Taylor, bahwa pendekatan kualitatif adalah salah satu bentuk prosedur bentuk penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang atau perilaku yang diamati oleh seorang peneliti (Moleong, 2000). Sumber data adalah dari mana data dapat diperoleh (Arikunto, 2006). Sumber data utama dalam penelitian ini adalah manusia dan non manusia, sumber data manusia adalah kepala sekolah dan guru-guru atau staf lainnya di lembaga pendidikan Islam dan data tersebut dibentuk dalam transkrip wawancara dan catatan-catatan lapangan. Sedangkan data non manusia adalah dokumentasi yang berisikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan manajemen pendidikan Islam. Berdasarkan pendekatan dalam penelitian ini adalah kualitatif, yang membutuhkan sumber data yang berupa kata-kata atau tindakan tindakan, serta data yang dijadikan sebagai pendukung, seperti dokumentasi dan lain-lain. Dalam penelitian ini, jenis datanya berupa seperangkat pertanyaan-pertanyaan yang di sampaikan oleh subyek penelitian terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti sesuai fokus penelitian yang telah ditentukan sebelumnya sebagai pedoman penelitian (moleong, 2000). Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini, diantaranya adalah wawancara mendalam, observasi partisipasi, dan studi dokumentasi.

Wawancara Mendalam (*indepth interviewing*), Dalam metode kualitatif sering digunakan alat pengumpul data menangkap makna secara mendasar dalam interaksi yang spesifik. Wawancara mendalam adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dan yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara (Bungin, 2010). Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara tidak terstandar (*unstandardized interview*) yang dilakukan tanpa menyusun suatu daftar pertanyaan yang ketat. Selanjutnya, wawancara yang tidak berstandar ini dikembangkan dalam tiga teknik, yaitu; 1) wawancara tidak terstruktur (*unstructured interview* atau *passive interview*), 2) wawancara agak terstruktur (*somewhat structured interview* atau *active interview*), dan 3) wawancara sambil lalu (*casual interview*). Observasi Nonpartisipan (*Nonparticipant observation*), Teknik observasi nonpartisipan peneliti tidak terlibat dan hanya sebagai pengamat independen. Teknik observasi nonpartisipan digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan informan yang mungkin belum menyeluruh atau belum mampu menggambarkan segala rinci situasi atau melenceng (Sugiyono, 2010). Observasi nonpartisipan dilakukan dengan 3 tahap, dimulai dari observasi deskriptif (*descriptive observation*) secara luas dengan melukiskan secara umum situasi sosial yang terjadi di lingkungan MAN 1 Banyuwangi. Berikutnya dilakukan observasi terfokus (*focused observation*) untuk menemukan kategori-kategori seperti kepemimpinan kepala sekolah, guru, kurikulum. Akhirnya setelah dilakukan analisis dan observasi berulang-ulang, diadakan penyempitan lagi dengan melakukan observasi selektif (*selective observation*) dengan mencari

perbedaan diantara kategori-kategori seperti interaksi kepala sekolah dengan guru, guru dengan siswi, model pembelajaran di kelas. Temuan hasil penelitian dicatat sebagai rekaman pengamatan lapangan (*field note*) dan hasil rekaman pengamatan itu kemudian direfleksikan sebagai hasil penelitian. Studi Dokumentasi (*study of documents*),

Penelitian ini juga menggunakan alat pengumpulan data dari sumber-sumber non-manusia. Yaitu dokumen yang merupakan setiap bahan tertulis atau rekaman, foto atau berbentuk video (Moleong, 2000). Analisis data kualitatif seperti pengertian Bogdan dan Biklen yang dikutip Moleong adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistesisikannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain (Moleong, 2000). Adapun tentang tahapan dalam analisis data dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut; Reduksi Data, memusatkan perhatian, menyederhanakan, mengabstraksikan serta mentransformasikan data yang muncul dari catatan-catatan lapangan disebut reduksi data (Moleong, 2000). Mereduksi data berarti membuat rangkuman, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, mencari tema dan pola, serta membuang yang dianggap tidak perlu. Penyajian (*Display*) Data, Langkah analisis selanjutnya adalah penyajian (*display*) data. Penyajian data diarahkan agar data hasil reduksi terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga makin mudah dipahami. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian naratif, bagan, hubungan antar kategori, diagram alur (*flow chart*), dan lain sejenisnya. Verifikasi Data (*Conclusion Drawing*), Langkah berikutnya dalam proses analisis data kualitatif adalah menarik kesimpulan berdasarkan temuan dan melakukan verifikasi data. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung tahap pengumpulan data berikutnya.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Strategi pengambilan keputusan kepala Madrasah dalam meningkatkan Efektifitas Manajemen**

Strategi pengambilan keputusan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Efektifitas Manajemen Madrasah Aliyah Negeri Banyuwangi, Kepala madrasah selalu shering informasi dengan steak holder dan melakukan musyawarah dalam memutuskan berbagai program baik insidental maupun rutin. Upaya itu sebagai strategi untuk pembagian tanggung jawab kepada seluruh guru dan karyawan dalam meningkatkan kualitas sekolah. Pendapat tersebut selaras dengan Husaini Usman bahwa pengambilan keputusan ialah proses memilih sejumlah alternatif (Usman, 1992). Pengambilan keputusan penting bagi administrator pendidikan karena proses pengambilan keputusan mempunyai peran penting dalam memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan organisasi. Setiap level administrasi sekolah mengambil keputusan secara hirarkis. Keputusan yang diambil administrator berpengaruh terhadap pelanggan pendidikan terutama peserta didik. Oleh karena itu, setiap administrator pendidikan harus memiliki keterampilan mengambil keputusan secara cepat dan tepat.

Keputusan yang diambil oleh pemimpin begitu penting dalam organisasi karena keputusan itulah yang menghasilkan program-program yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Apabila ada organisasi tanpa keputusan, berarti organisasi itu tidak memiliki program

kerja yang harus dilaksanakan. Konsep manajemen pendidikan modern menggariskan bahwa efektivitas manajemen sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan manajernya dalam membuat keputusan-keputusan yang bermutuyang dipeeroleh melalui langkah-langkah sistematis (Danim, 2007). Maka keberhasilan seseorang yang menduduki jabatan manajerial dalam berbagai jenis organisasi bergantung pada kemampuan, kemahiran, dan keuletan dalam mengambil keputusan yang objektif dan rasional.

Salah satu strategi penting dalam pengambilan keputusan adalah dengan melibatkan pemangku kepentingan di lingkungan MAN 1 Banyuwangi. Keterlibatan berbagai pihak dalam pengambilan keputusan diharapkan dapat memberikan berbagai pandangan dan pertimbangan sehingga menghasilkan keputusan yang jernih dan rasional dan dapat dipertanggungjawabkan. Sebaliknya bagi kepala sekolah orang yang paling layak diajak bekerjasama dalam pembuatan keputusan pada tingkat organisasi adalah guru atau lebih luas lagi anggota komite sekolah. Intinya adalah dalam proses pengambilan keputusan sebaiknya jangan dilakukan sendiri, tetapi harus melibatkan pihak-pihak yang terkait. Upaya itu dilakukan untuk mencapai target, dimana lembaga pendidikan Islam harus mengetahui apa saja kebutuhan, keinginan, dan juga harapan-harapan masyarakat, khususnya yang paling dekat dengan tempat berdirinya lembaga pendidikan masyarakat tersebut. Sedangkan langkah yang harus ditempuh untuk mengetahui segala kebutuhan, keinginan, dan harapan masyarakat, pihak lembaga pendidikan Islam tidak saja menanyakan kepada mereka, tetapi juga harus memahami bagaimana adat istiadat dan kebudayaan yang berlaku pada masyarakat tersebut. Dengan pendekatan kulutral ini masyarakat akan bisa dipengaruhi secara tidak sadar, dan secara perlahan namun pasti pendidikan Islam ini sudah menjadi bagian dari mereka.

Keterlibatan berbagai pihak dalam tahap proses pengambilan keputusan akan berpengaruh pada tahap pelaksanaan. Pelaksanaan suatu keputusan akan berjalan lancar apabila para pelaksana sejak semula dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan (Siagian, 2007). Gaya demokratis dalam proses pengambilan keputusan akan lebih mejamin keberhasilan pelaksanaan suatu program. Namun, terkadang terdapat kasus saat seseorang atau lebih dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan diberikan peran namun dalam pelaksanaannya sering mengganggu atau menghambat. Proses pengambilan keputusan meliputi; kegiatan yang menyangkut pengenalan, penentuan dan diagnosis masalah, pengembangan alternative, pemecahan masalah, dan kegiatan yang menyangkut evaluasi dan memilih pemecahan masalah.

### **Partisipasi guru dalam pengambilan keputusan kepala Madrasah untuk meningkatkan Efektifitas Manajemen**

Menurut Newel, pembuatan keputusan partisipatif dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik sebab sejumlah pemikiran orang diperkenalkan dalam memecahkan suatu masalah (Rizalie, 2016). 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.

Temuan penelitian di atas meneguhkan asumsi bahwa peningkatan peranan individu dan kelompok dalam proses pembuatan keputusan dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan diri yang lebih besar. Penelitian ini juga menemukan bahwa peningkatan peranan manajemen (level) bawah dalam pembuatan keputusan dapat meningkatkan produktivitas.

Disamping temuan penelitian di atas, ada beberapa temuan berbeda yang diperoleh dalam penelitian Alutto dan Belasco yang telah mengidentifikasi 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) (Newell, 1978). 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.

Pertimbangan yang dijadikan sebagai premis dalam menggunakan wewenang adalah pertimbangan nilai dan pertimbangan fakta. Pertimbangan nilai menyangkut nilai, budaya, pandangan dan pengalaman seseorang yang dipakainya dalam menggunakan wewenang. Sedangkan pertimbangan fakta berdasarkan data dan informasi yang ada untuk digunakan dalam kewenangan organisasi. Kedua pertimbangan tersebut sangat penting difungsikan dalam wewenang karena dengan begitu akan dapat melahirkan loyalitas bawahan melaksanakan keputusan.

Menurut Bauer, pengambilan keputusan partisipatif meliputi banyak bentuk dan menekankan beberapa keyakinan umum atau premis (Rizalie, 2016). Pertama, keputusan partisipatif berarti lebih dekat kepada anak didik dan tindakannya sehingga akan dibuat keputusan terbaik tentang pendidikan bagi anak-anak. Kedua, guru, orang tua dan staf sekolah memiliki lebih banyak pendapat tentang kebijakan dan program yang mempengaruhi sekolah dan anak didik. Ketiga, tanggung jawab pengambilan keputusan partisipatif memiliki kekuatan dalam menentukan keputusan. Akhirnya, perubahan yang dilakukan cocok dan efektif dan bila dilaksanakan maka keputusan tersebut menjadi milik bersama kepala sekolah dan seluruh warga sekolah.

Tujuan pengambilan keputusan partisipatif ialah 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.

Pengambilan keputusan partisipatif memiliki nilai potensial 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.

## **SIMPULAN**

Dari data yang diperoleh dan berhasil dihimpun serta dianalisis secara terperinci akhirnya sampailah pada langkah paling akhir dalam penulisan karya tulis ini, yaitu memberikan kesimpulan terhadap semua masalah yang telah dibahas dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Strategi pengambilan keputusan kepala madrasah dalam meningkatkan efektifitas manajemen MAN I Banyuwangi, kepala madrasah selalu melibatkan stakeholder (guru, karyawan dan komite) dan melakukan musyawarah dalam memutuskan berbagai program sekolah. Upaya ini dilakukan sebagai langkah strategi untuk pembagian tanggung jawab kepada seluruh guru dan karyawan dalam meningkatkan kualitas sekolah. Salah satu strategi penting dalam pengambilan keputusan adalah dengan melibatkan pemangku kepentingan di lingkungan MAN I Banyuwangi.
2. Untuk mewujudkan tujuan sekolah dalam pengambilan keputusan kepala sekolah dibutuhkan partisipasi guru. Keterlibatan guru dan berbagai pihak dalam pengambilan keputusan akan berpengaruh dalam pelaksanaan peningkatan efektifitas manajemen sekolah. Kepuasan guru terwujud karena partisipasinya dalam pengambilan keputusan dan kepuasan dalam penentuan keputusan. Pada akhirnya guru terdorong untuk melaksanakan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Adair, J., 1984. *Menjadi Pemimpin Efektif*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Arikunto, S., 2006. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bungin, B., 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Danim. 2007. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartono, K., 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Moleong, L. J., 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja. Rosdakarya.
- Mujahidin. E., 2005. *Pesantren Kilat, Alternatif Pendidikan Agama di Luar Sekolah*. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar.
- Mulyono, A., 2009. *Pendidikan Bagi Anak Berkesulitan Belajar*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

- Newell, C. A. 1978. *Human Behavior in Educational Administration*. Englewood. Cliffs: Prentice Hall, Inc
- Qomar, M., 2007. *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan. Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Rizalie, A. M., 2016. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah untuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah dan Madrasah Menengah Atas (Studi Multi Kasus pada SMA Negeri 1, SMK Negeri 2 dan MA Negeri 1 Kandungan Kabupaten Hulu Sungai Selatan). *Jurnal Paradigma*. 11(2), 15-28.
- Siagian, S., 2007. *Fungsi-Fungsi Manajerial Edisi Revisi*. Jakarta. Bumi Aksara. Rizalie, AM. Implementasi Pengambilan Keputusan Partisipatif untuk Mendorong Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah. *Prosiding Seminar Nasional PS2DM UNLAM*. 2(2), 96-106.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutisna. 2004. *Perilaku Konsumen & Komunikasi Pemasaran*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Syafaruddin, 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press.
- Usman, U. 1992. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remadja Rosda Karya.
- Wexley, K. & Yukl, G., 2003. *Perilaku Organisasi dan Psikologi. Personalia*. Jakarta: Rineka Cipta.