

PENGAMBILAN KEPUTUSAN PARTISIPAN OLEH KEPALA MADRASAH ALIYAH SWASTA DARUS SHOLAH JEMBER

Ahmad Syahid Arifin¹

¹SMP Negeri 1 Pakusari, Jember

ahmadsyahidarifin@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received, 10/01/2025

Revised, 15/01/2025

Accepted, 20/02/2025

Available online, 01/02/2025

Copyright © 2025 by Author.
Published by Universitas Islam
Jember

Keywords.

Pembuat keputusan; kepala madrasah; partisipan; elemen sekolah



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license

ABSTRAK

Studi ini menyelidiki pengambilan keputusan partisipatif oleh kepala sekolah di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Darus Sholah Jember dengan tujuan meningkatkan kualitas manajemen sekolah dengan melibatkan semua pihak dalam prosesnya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan wawancara, observasi, dan analisis dokumen sebagai alat utama. Subjek penelitian meliputi kepala sekolah, guru, dan staf di MAS Darus Sholah Jember. Data dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan partisipatif diterapkan melalui empat teknik utama: brainstorming, teknik kelompok nominal (NGT), lingkaran mutu, dan teknik Delphi. Teknik brainstorming dan NGT digunakan secara lebih intensif karena melibatkan partisipasi langsung dari komunitas sekolah. Lingkaran mutu juga menjadi kunci dalam memastikan keberlanjutan kualitas pembelajaran. Namun, teknik Delphi kurang diterapkan karena keterbatasan waktu dan sumber daya. Implementasi metode ini meningkatkan keterlibatan guru, mendorong inovasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Studi ini memberikan kontribusi dengan menawarkan model pengambilan keputusan partisipatif yang dapat diterapkan di madrasah lain. Dengan mempertimbangkan keterlibatan berbagai pemangku kepentingan, penelitian ini mendukung pengembangan kepemimpinan yang demokratis dan efektif dalam konteks pendidikan Indonesia

PENDAHULUAN

Pengambilan keputusan sekolah partisipatif adalah suatu proses di mana keputusan sekolah dibuat dalam suasana kolaborasi di semua tingkatan

(Musengamana et al., 2024). Proses ini terjadi dalam pola pengambilan keputusan yang bersifat diskursif yang dilakukan secara terus-menerus, bukan “sekali lalu lupakan”, evaluasi berkelanjutan terhadap keputusan yang telah diambil, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan situasi dan kebutuhan (Maidiana & Harahap, 2021). Partisipasi dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja guru, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pengajaran dan prestasi siswa (Harianto, 2024). Seorang pemimpin (kepala sekolah) yang efektif adalah pemimpin yang mampu membuat kebijakan dan mengambil keputusan yang relevan (Nawawi, 1993).

Sejak diberlakukannya otonomi sekolah, sekolah mempunyai kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah secara baik, berdasarkan aspirasi warga sekolah, sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku dan otonomi ini dapat meningkatkan kualitas pendidikan dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan pedagogi, organisasi, dan manajemen sekolah (Mubin et al., 2023; Ugarte et al., 2020). Pernyataan ini harus didukung dengan keterampilan yang berbeda, yaitu kemampuan mengambil keputusan yang efektif (Oktavia, 2020), sebab kepala sekolah sering menghadapi beban kerja yang tinggi dan tantangan dalam menyeimbangkan otonomi dengan tuntutan kebijakan dan akuntabilitas (Daud, 2023; Oktavia, 2020). Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dianggap sebagai solusi efektif untuk mengatasi kritik terhadap praktik manajemen sekolah yang birokratis dan tidak transparan (Ramud et al., 2024). Hal ini semakin penting karena pendidikan Indonesia saat ini sedang berupaya mengembangkan model kepemimpinan yang lebih partisipatif dan demokratis (Higham & Earley, 2013; Sugiarto & Farid, 2024).

Dalam lampiran Standar Kepala Sekolah, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 (Indonesia, 2007), kemampuan manajemen kepala sekolah meliputi hal-hal sebagai berikut: 1) Perumusan rencana sekolah menurut berbagai tingkat perencanaan, 2) Menyusun rencana pengelolaan sekolah Organisasi yang didasarkan pada kebutuhan sekolah, 3) Mengarahkan sekolah dalam kerangka pemanfaatan sumber daya sekolah secara optimal, 4) Mengelola perubahan dan perkembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, 5) menciptakan budaya sekolah yang inovatif dan lingkungan yang kondusif dalam pembelajaran; 6) memaksimalkan sumber

daya manusia; 7) Mengelola guru dan staf untuk memanfaatkan sarana dan prasarana sekolah sebaik-baiknya; 8) Mengelola hubungan sekolah-masyarakat dalam rangka mencari dukungan; ide, sumber belajar, penggalangan dana (Indonesia, 2007; Wahyudi, 2012).

Pengambilan keputusan merupakan proses penentuan alternatif terbaik yang dilaksanakan secara komprehensif untuk menyelesaikan suatu masalah (Engkoswara & Komariah, 2010). Oleh karena itu, permasalahan tersebut dapat diselesaikan secara sepihak dengan mengambil keputusan. Pengambilan keputusan penting bagi pemimpin sekolah karena proses pengambilan keputusan memegang peranan penting dalam motivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan organisasi (Asykur & Muthmainnah, 2024; Husaini, 2008; Wahyudi, 2012).

Pengambilan keputusan partisipatif oleh kepala sekolah memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja seluruh staf dan guru dalam pengelolaan sekolah (Syakhrani, 2024) khususnya di Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Darus Sholah Jember. Pengambilan keputusan di tingkat madrasah ini terjadi secara bertahap (Maidiana & Harahap, 2021); Mengatasi hambatan internal dan eksternal dalam pengambilan keputusan adalah penting untuk menyelaraskan keputusan dengan misi pemimpin dan meningkatkan kapasitas motivasi untuk kebaikan bersama (Siagian, 1993).

Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam menggerakkan potensi sumber daya sekolah (Muthoni & Awuor, 2019; Syakhrani, 2024). Kepala Madrasah bertanggung jawab memimpin dan mengelola seluruh aspek operasional pendidikan, termasuk guru, siswa, kurikulum, pengembangan kurikulum, dan hubungan orang tua-anak (Saepulloh, 2024). Dalam merencanakan pengembangan sumber daya guru yang berkualitas, kepemimpinan kepala sekolah melibatkan pelatihan dan evaluasi yang sistematis, yang penting untuk meningkatkan kualitas pengajaran (Soe'oad et al., 2021). Kepemimpinan yang efektif akan mampu memotivasi dan mengarahkan seluruh unsur tersebut agar berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan pendidikan (Howell et al., 2022). Kepemimpinan positif dapat mendorong praktik kreatif yang meningkatkan kesejahteraan dan kesehatan mental guru dan siswa serta meningkatkan kerja sama dan kepuasan di tempat kerja/ lingkungan pendidikan (Hughes et al., 2018; Putra et al., 2023).

Sebelum mengambil keputusan, kepala sekolah terlebih dahulu mendiskusikan rencana tersebut dan berkonsultasi dengan pemangku kepentingan (Ni et al., 2017). Sebab partisipasi pemangku kepentingan seperti guru dan elemen sekolah lainnya dapat meningkatkan pengajaran, manajemen sekolah, motivasi staf, dan komunikasi terbuka (Khadija, 2022), bahkan peserta didik merupakan salah satu pemangku kepentingan di sekolah (Nthontho, 2016). Jika suatu permasalahan tidak dapat diselesaikan dengan kebijakan, guru diminta untuk mendiskusikan permasalahan tersebut dengan pemangku kepentingan lain yang mungkin dapat membantu menyelesaikan permasalahan tersebut sehingga keputusan dapat diterjemahkan ke dalam kebijakan secara partisipatif (Ansell & Gash, 2008; Hafizin et al., 2024). Demikian pula buruknya kinerja guru dapat dilihat melalui berbagai kendala dan kegagalan dalam kegiatan majelis sekolah (Conley, 2015), karena banyak guru yang tidak dilibatkan dalam kebijakan sekolah sehingga intensitas partisipasi dan koordinasinya sangat minim (Zhahira & Jamilah, 2022). Apalagi keadaan seperti itu secara langsung mempengaruhi keadaan emosional dan psikologis guru dalam menjalankan tugasnya (Tampubolon, 2023).

Pengambilan keputusan partisipatif dicapai dengan menciptakan lingkungan yang terbuka dan demokratis (Khadija, 2022); di mana kepala sekolah, guru, siswa, staf, orang tua, dan tokoh masyarakat didorong untuk terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan yang diperlukan untuk keberhasilan sekolah tujuannya (Harianto, 2024; Khadija, 2022). Menurut (Siagian, 1993), pengambilan keputusan partisipatif adalah upaya sadar untuk mengidentifikasi satu pilihan di antara beberapa alternatif guna menyelesaikan suatu permasalahan secara musyawarah dan demokratis.

Dari penjelasan di atas dapat dijelaskan bahwa pengambilan keputusan partisipatif adalah suatu jenis pengambilan keputusan yang mana pilihan-pilihan diputuskan dan dipilih dari berbagai pilihan melalui musyawarah dan demokrasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Dalam pengambilan keputusan partisipatif oleh kepala sekolah, ada empat teknik yang dapat diterapkan sesuai pendekatan yang diungkapkan (Mukherjee et al., 2018; Salusu, 1996); disebutkan disana bahwa ada enam teknik, namun kami hanya menggunakan empat teknik pengambilan keputusan partisipatif, yaitu 1) *Brainstorming*, 2) *Nominal Group Technique* (NGT), 3) *Delphi Technique*, dan 4) *Quality Circles* (Mukherjee et al., 2018).



Gambar 1.1 Ilustrasi Empat Teknik Pengambilan Keputusan Partisipatif Kepala Madrasah Diadaptasi Dari Teori (Mukherjee et al., 2018; Salusu, 1996)

Dalam hal ini kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi tentu diharapkan mampu memanfaatkan sebaik-baiknya seluruh sumber daya yang dimilikinya dalam pengelolaan organisasi sekolah agar program yang dilaksanakan dapat terlaksana dengan baik; termasuk pemberdayaan guru dan menjalin hubungan harmonis dengan masyarakat (Darwis et al., 2023). Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan salah satu peran yang harus dimainkan oleh para manajer (*principal*), termasuk seluruh fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pemantauan (Husaini, 2008; Zhahira & Jamilah, 2022). Perubahan situasi dan kondisi yang sangat cepat menjadi faktor yang harus diperhatikan dalam manajemen, mendorong manajer untuk merespon perubahan yang cepat secara tepat waktu (Husaini, 2008; Tampubolon, 2023). Maka kualitas pengambilan keputusan mencerminkan kemampuan berpikir manajer.

Pemimpin sekolah harus mengandalkan pengambilan keputusan partisipatif ketika mengambil keputusan terkait dengan kebijakan sekolah yang diterapkan (Anwar, 2022). Sebab, memungkinkan seluruh staf dan guru yang ada untuk terlibat langsung dalam penyusunan rencana kebijakan yang ada (Hafizin et al., 2024; Ugarte et al., 2020). Untuk menjalankan peran dan fungsi kepala sekolah, agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien, serta dapat menyelenggarakan manajemen sekolah yang meningkatkan mutu sekolah, diperlukan guru yang profesional, dan kepala sekolah harus mempunyai kewenangan (Daud, 2023). Tentunya keputusan yang dihasilkan akan berdasarkan pemikiran seluruh staf dan guru yang ada (Harianto, 2024; Muthoni & Awuor, 2019). Di MAS Darus Sholah Jember, kepala madrasah sebagai pemimpin organisasi harus menerapkan sistem rekrutmen partisipatif untuk memanfaatkan sumber daya yang tersedia sebaik-baiknya. Berdasarkan observasi, dapat dipastikan pengambilan keputusan partisipatif belum sepenuhnya dilaksanakan di MAS Darus Sholah Jember dan perlu dilaksanakan secara menyeluruh. Selain itu alasan pemilihan lokasi

penelitian, madrasah tersebut berstatus swasta dan didirikan pertama kali di tahun 1999, oleh KH. Yusuf Muhammad (gus Yus) di Desa Tegal Besar, Kecamatan Kaliwates, Jember dengan kepala madrasah pertama adalah beliau sendiri (Gus Yus); hingga penelitian ini perlu untuk dilakukan lebih disebabkan karena lama usia madrasah dan juga dilatarbelakangi agar penelitian bisa dijadikan rujukan untuk model pengambilan keputusan madrasah-madrasah lain. Berdasarkan keadaan tersebut, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam mengenai pengambilan keputusan partisipatif para pengurus di MAS Darus Sholah Jember, Jawa Timur.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif, penelitian yang menggunakan lingkungan alamiah sebagai sumber informasi dan peneliti sebagai alat utama (Sugiyono, 2011; Sukmadinata, 2011). Analisis induktif bersifat deskriptif dan data yang dikumpulkan berasal dari wawancara, catatan lapangan, foto, rekaman audio, dokumen, catatan, dan catatan lainnya serta lebih menekankan proses daripada hasil (Sukmadinata, 2011). Peneliti tidak memeriksa data atau bukti untuk membuktikan atau menyangkal hipotesis yang diajukan sebelum melakukan penelitian. Fokus penelitian ini adalah pengambilan keputusan partisipatif oleh kepala sekolah di MAS Darus Sholah Jember, Jawa Timur. Hal ini berkaitan dengan proses kepemimpinan kepala sekolah sebagai pengambil keputusan dan pengambil kebijakan di lingkungan sekolah agar pelaksanaan program kerja sekolah terlaksana secara efektif dan efisien. Desain penelitian ini menggunakan deskriptif secara rinci dan menyeluruh terhadap suatu lingkungan, topik, peristiwa, atau situasi yang terjadi pada suatu lokasi tertentu guna memperoleh wawasan mengenai suatu topik, peristiwa, atau kejadian tertentu (Sugiyono, 2011; Sukmadinata, 2011).

Subyek penelitian ini adalah kepala sekolah, guru, dan pengurus MAS Darus Sholah Jember, Jawa Timur. Alat/ instrumen penelitian pada penelitian ini adalah panduan wawancara, dokumentasi, dan observasi (Sukmadinata, 2011). Panduan wawancara ini dikembangkan dengan kebutuhan data yang konsisten dengan indikator-indikator yang akan menjadi fokus penelitian yang dikembangkan (Miles et al., 1994). Observasi artinya mengamati secara langsung atau tidak langsung terhadap objek yang diteliti guna memperoleh data-data yang perlu dikumpulkan dalam penelitian (Sugiyono, 2011; Sukmadinata, 2011).

Penelitian dokumenter melengkapi data yang diperoleh melalui kuesioner, wawancara, dan observasi (Plomp, 2013a). Data yang diperoleh dari dokumentasi terdiri dari berbagai dokumen dan catatan (Miles et al., 1994) seperti buku pedoman, berita acara, buku harian, dan risalah rapat. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/validasi. Reduksi data merupakan suatu proses seleksi yang menitikberatkan pada penyederhanaan, pengabstraksian, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan. Hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh (Miles et al., 1994), reduksi data dilanjutkan sepanjang penelitian hingga laporan akhir yang lengkap dihasilkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Teori Pendidikan sangat penting bagi seorang pemimpin sekolah, sebab teori itu sebagai dasar dan meminjam pandangan seseorang yang lebih baik untuk menyelesaikan masalah (Halid, 2024). Penelitian ini Pengambilan keputusan dari dasar teori partisipatif. Kepala sekolah merupakan hal yang sangat penting dalam pelaksanaan program kerja sekolah. Jadi di MAS Darus Sholah Jember, Jawa Timur telah dilaksanakan sebagai berikut:

1. Teknik Curah Pendapat (*Brainstorming*)

Brainstorming atau Teknik curah pendapat yang mengedepankan demokrasi dalam mengkomunikasikan gagasan dalam diskusi yang diprakarsai oleh kepala sekolah, guru, dan administrator (Al-Samarraie & Hurmuzan, 2017). Keuntungan penting dari metode curah pendapat adalah dapat dengan bebas mengkomunikasikan ide-ide tanpa harus khawatir dikritik atau dihentikan sebelum selesai berbicara (Yusuf & Trisiana, 2019). Selain itu, banyaknya ide yang dipertimbangkan akan menjadi peluang untuk mengambil keputusan yang tepat (Dogan & Batdı, 2021; Nemeth et al., 2004). Saat diterapkan di MAS Darus Sholah Jember, kepala sekolah memberikan kesempatan kepada seluruh siswa untuk mengemukakan ide-ide yang tentunya akan meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah. Dalam *brainstorming* ini, kita akan menerapkan dua pola: langsung dan tidak langsung (Yusuf & Trisiana, 2019). Model ini diterapkan langsung dalam pertemuan diskusi dengan warga sekolah (Dogan & Batdı, 2021). Selanjutnya melakukan

pola tidak langsung dengan memberikan saran melalui kotak saran yang tersedia (Dogan & Batdı, 2021). Hal ini berjalan dengan baik dan hasil dari saran yang dikomunikasikan secara tidak langsung juga dibahas dalam kelompok diskusi.

2. Teknik Grup Nominal (*Nominal Group Technique/ NGT*)

Teknik kelompok nominal merupakan metode partisipasi yang kurang umum digunakan dalam pengambilan keputusan dibandingkan dengan teknik curah pendapat (Horton, 1980). Teknik ini bertujuan untuk memperoleh pandangan dan penilaian individu dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian atau ketidaksepakatan tentang inti masalah, dan untuk mencari solusi optimal (Gallagher et al., 1993). Teknik ini paling cocok untuk kelompok kecil dengan anggota kurang dari 15 orang. Teknik ini memecahkan masalah yang tidak dapat dipecahkan oleh forum diskusi besar (Mukherjee et al., 2018). Temuan di MAS Darus Sholah Jember terkait dengan metode kelompok nominal yang digunakan untuk pengambilan keputusan cepat. Wakil Kepala Sekolah, Wali Kelas/Guru Kelas, dan Administrator akan terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Situasi ini jelas dikonfirmasi di lokasi penyelidikan. Artinya, hak pengambilan keputusan berada di tangan sebagian komunitas sekolah. Oleh karena itu, pengambilan keputusan dengan metode ini tidak mempengaruhi nilai-nilai demokrasi dalam organisasi sekolah khususnya MAS Darus Sholah Jember.

3. Teknik Delphi (*Delphi Technique*)

Teknik Delphi sering digunakan pada tingkat manajemen puncak, dimana orang biasanya tidak memiliki cukup waktu untuk bertemu satu sama lain (Mukherjee et al., 2018). Dengan demikian, pertentangan pendapat secara langsung di antara para pejabat tersebut juga dapat dicegah, dan hubungan harmonis di antara mereka dapat tetap terjaga (Musengamana et al., 2024; Svara, 1999). Diskusi langsung antar peserta digantikan dengan pertukaran informasi dan pendapat melalui respon kuesioner yang dibagikan kepada peserta (Cohen et al., 2017). Agar berhasil menerapkan teknik ini, harus terlebih dahulu menunjuk sebuah tim kecil yang ahli dalam masalah yang sedang dibahas. Hasil penelitian yang diperoleh di lapangan terkait pengambilan keputusan partisipatif di kalangan pimpinan sekolah. Artinya, teknik Delphi tidak digunakan karena kondisi dan situasi dimana penggunaan teknik ini

berlangsung sangat jarang. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pemimpin pengambilan keputusan partisipatif tidak menggunakan metode Delphi.

4. Kelompok Mutu (*Quality Circles*)

Kelompok Mutu (Lingkaran Mutu). Kelompok mutu adalah kelompok kecil yang terdiri dari seorang supervisor dan beberapa guru yang bekerja di departemen tertentu sebagaimana disebut oleh (Koneru, 2018). Teknik pengendalian kualitas dan peningkatan produktivitas untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan (Daud, 2023; Mukherjee et al., 2018). Banyaknya kelompok mutu dalam suatu organisasi tergantung pada jumlah seksi atau seksi dan permasalahan mana yang perlu terus dipantau dan ditingkatkan untuk memberikan pelayanan yang bermutu kepada komunitas sekolah (Plomp, 2013b). Begitu pula jumlah anggotanya juga bergantung pada kebijaksanaan organisasi (Sugiarto & Farid, 2024). Untuk pelaksanaannya, kelompok mutu yang dibentuk di MAS Darus Sholah Jember merupakan kelompok mutu yang mempunyai kepedulian terhadap peningkatan mutu pembelajaran pada setiap bidang pembelajaran. Tentu saja, hal ini juga menyangkut proses pengambilan keputusan yang partisipatif. Kehadiran kelompok mutu ini secara alami menyelaraskan keputusan yang dihasilkan dengan kebutuhan seluruh organisasi. Terkait dengan pelaksanaan pengambilan keputusan partisipatif di MAS Darus Sholah Jember, kepala kelompok mutu mempunyai keyakinan penuh dalam mengembangkan rumusan dan desain yang sesuai dengan kebutuhan sekolah. Karena tidak ada tekanan atau tekanan, tim kelompok yang berkualitas tinggi dapat menjalin komunikasi dan pemahaman yang baik dengan pemimpinnya.

Dari pemaparan hasil penelitian dan pembahasan di atas terlihat bahwa pengambilan keputusan partisipatif dengan menggunakan empat metode di atas tentunya perlu mempertimbangkan konteks masing-masing sekolah, tidak harus menggunakan atau menerapkan salah satu dari keempat teknik tersebut, namun lihatlah keadaan sumber daya yang ada seperti kepala sekolah, guru, administrator, dan warga sekolah lainnya (Harianto, 2024; Khadija, 2022; Ni et al., 2017).



Gambar 1.2 ilustrasi hasil temuan dengan dipadukan dengan teori dari (Mukherjee et al., 2018; Salusu, 1996)

KESIMPULAN

Dalam hal peningkatan mutu sekolah dan pencapaian tujuan sekolah, pengambilan keputusan secara partisipatif oleh kepala sekolah (Mubin et al., 2023; Tampubolon, 2023) di MAS Darus Sholah Jember: membantu mengelola, menghimpun, memanfaatkan dan menggerakkan seluruh potensi warga sekolah atas. Peran dalam mencapai tujuan sekolah tertentu mengacu pada visi dan misi sekolah. Kemampuan kepala sekolah dalam mengambil keputusan partisipatif mempunyai dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja warga sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya (Zhahira & Jamilah, 2022). Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, pengambilan keputusan partisipatif kepala sekolah telah dilaksanakan dengan baik di MAS Darus Sholah Jember mulai dari penggunaan metode brainstorming, metode kelompok nominal, metode Delphi, dan metode kelompok mutu dapat disimpulkan bahwa hal tersebut telah dilaksanakan. Sehingga tercipta kondisi komunikasi dan kerjasama yang baik di lingkungan sekolah. Tentunya hal ini mendukung terlaksananya seluruh program sekolah (Ugarte et al., 2020). Mengenai metode Delphi (Mukherjee et al., 2018), yang merupakan bagian dari metode pengambilan keputusan partisipatif tidak diterapkan di lokasi

penelitian karena konteks sekolah tidak mengharuskan penggunaan metode Delphi. Metodologi yang diterapkan di MAS Darus Sholah Jember menunjukkan bahwa pengambilan keputusan partisipatif kepala sekolah terlaksana dengan baik dan benar mengimplementasikan pemberdayaan guru.

REFERENCES

- Al-Samarraie, H., & Hurmuzan, S. (2017). A Review of Brainstorming Techniques in Higher Education. *Thinking Skills and Creativity*, 27, 78–91. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2017.12.002>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Anwar, M. A. (2022). Principal ' s Leadership Strategy in Developing the Quality of Teacher Resources. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education (AJIE)*, 6(1), 56–73. <https://doi.org/10.35723/ajie.v6i1.221>
- Asykur, M., & Muthmainnah, S. (2024). Key Leadership Traits in Madrasah Principals: Decision- Making , Motivation , Communication , and Management Skills. *Journal of Educational Management Research*, 03(01), 59–70. <https://doi.org/10.61987/jemr.v3i1.360>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2017). *Research Methods in Education* (8th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315456539>
- Conley, S. (2015). Chapter 6 Review of Research on Teacher Participation in School Decision Making. *Review of Research in Education*, 17(1), 225–266. <https://doi.org/10.3102/0091732X017001225>
- Darwis, M., Rivai, A. M., Arhas, S. H., Jumadi, J., Bahri, B., & Purna, Z. A. (2023). School-Based Management From the Viewpoint of the Principal's Leadership (Study at State Vocational School 1 Bone). *Technium Social Sciences Journal*, 50, 503–508. <https://doi.org/10.47577/tssj.v50i1.9932>
- Daud, Y. M. (2023). PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGELOLAAN MANAJERIAL SEKOLAH Yusri M. Daud Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh. *INTELEKTUALITA: Journal of Education Sciences and Teacher Training*, 12(1), 41–61. <https://doi.org/10.22373/ji.v12i1.19255>

- Dogan, Y., & Batdı, V. (2021). Revisiting Brainstorming Within an Educational Context: A Meta-Thematic Analysis. *Journal of Learning for Development-JL4D*, 8(3), 541–556. <https://doi.org/10.56059/jl4d.v8i3.495>
- Engkoswara, & Komariah, A. (2010). *Administrasi Pendidikan* (Riduan (ed.)). Alfabeta.
- Gallagher, M., Hares, T. I. M., Spencer, J., Bradshaw, C., & Webb, I. A. N. (1993). The Nominal Group Technique: A Research Tool for General Practice? *Family Practice*, 10(1), 76–81. <https://doi.org/10.1093/fampra/10.1.76>
- Hafizin, H., Mukarromah, A., & Aditama, W. B. (2024). KEBIJAKAN PENGELOLAAN GURU SEKOLAH DASAR: *JURNAL KAJIAN ISLAM MODERN*, 10(2), 35–43. <https://doi.org/https://doi.org/10.56406/jkim.v10i02.393>
- Halid, A. (2024). *TEORI PEMBELAJARAN Perspektif Pendidikan*. UIJ Kyai Mojo.
- Harianto, J. E. (2024). Building Collaborative School Cultures: The Role of Participatory Management in Improving Teacher Performance and Student Achievement. *GLOBAL INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATIVE RESEARCH*, 2(9), 2152–2164. <https://doi.org/10.59613/global.v2i9.306>
- Higham, R., & Earley, P. (2013). School Autonomy and Government Control: School Leaders' Views on a Changing Policy Landscape in England. *EMAL: Educational Management Administration & Leadership*, 41(6), 701–717. <https://doi.org/10.1177/1741143213494191>
- Horton, J. N. (1980). Nominal group technique. *Anaesthesia*, 35(8), 811–814. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2044.1980.tb03924.x>
- Howell, J. L., Bullington, K. E., Gregory, D. E., Williams, M. R., & William, L. N. (2022). Transformational Leadership in Higher Education Programs. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, 3(1), 51–66. <https://doi.org/10.52547/johepal.3.1.51>
- Hughes, D. J., Lee, A., Wei, A., Newman, A., Legood, A., & Kneller, G. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, February, 1–21. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Husaini, U. (2008). *Teori Praktek & Riset Pendidikan*. Bumi Aksara.

- Indonesia, K. P. dan K. (2007). Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. *Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan*, 1-7.
- Khadija, H. (2022). Stakeholders in education. *The Annals of the University of Oradea*, 31(1), 425-435.
- Koneru, K. (2018). UNDERSTANDING AND MANAGING QUALITY CIRCLES: A THEORETICAL PERSPECTIVE. SSRN 3109394. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3109394>
- Maidiana, M., & Harahap, S. P. R. (2021). Pembuatan Keputusan Dalam Proses Manajemen Dan Aspek Manajemen. *Journal Ability: Journal of Education and Social Analysis*, 2(3), 83-92. <https://doi.org/10.51178/jesa.v2i3.222>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (1994). Research Methods. In *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oak, Arizona State University. <https://doi.org/10.4324/9781003444718-9>
- Mubin, F., Marwazi, M., Dian, P., Ivada, P. D. K., & Aziz, A. (2023). URGENSI OTONOMI PENDIDIKAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI INDONESIA. *ANDRAGOGLI*, 5(1), 71-79. <https://doi.org/10.36671/andragogi.v1i3.66> URGENSI
- Mukherjee, N., Zabala, A., Huges, J., Esmail, B. A., & Sutherland, W. J. (2018). Comparison of techniques for eliciting views and judgements in decision-making. *Methods in Ecology and Evolution*, 9(1), 54-63. <https://doi.org/10.1111/2041-210X.12940>
- Musengamana, I., Shaoan, M., Namanyane, T., & Mcnamara, P. M. (2024). Teachers' Perceptions Towards Decision-Making Processes: A Case Study of Secondary Schools in Rwanda. *American Journal of Qualitative Research*, 8(2), 136-152. <https://doi.org/10.29333/ajqr/14397>
- Muthoni, W. J., & Awuor, E. (2019). The Role of Strategic Leadership on Academic Performance of Secondary Schools in Kenya: A Case Study of Nakuru County The Role of Strategic Leadership on Academic Performance of Secondary Schools in Kenya: A Case Study of Nakuru County. *Journal of Human Resource and Leadership*, 3(2), 94-110.
- Nawawi, H. (1993). *Kepemimpinan Menurut Islam*. Gajah Mada University Press.

- Nemeth, C. J., Personnaz, B., Personnaz, M., & Goncalo, J. A. (2004). The liberating role of conflict in group creativity : A study in two countries. *European Journal of Social Psychology*, 34(4), 365–374. <https://doi.org/10.1002/ejsp.210>
- Ni, Y., Yan, R., & Pounder, D. (2017). Collective Leadership : Principals ' Decision Influence and the Supportive or Inhibiting Decision Influence of Other Stakeholders. *UCEA: University Council for Educational Administration*, 54(2), 1–33. <https://doi.org/10.1177/0013161X17723427>
- Nthontho, M. (2016). Children as stakeholders in education : Does their voice matter? *South African Journal of Childhood Education*, 7(1), 1–7. <https://doi.org/10.4102/sajce.v7i1.434>
- Oktavia, M. V. (2020). Perspektif Kepemimpinan Kepala Sekolah Di Era Milenial. *Terampil: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Dasar*, 7(1), 29–34. <https://doi.org/10.24042/terampil.v7i1.5834>
- Plomp, T. (2013a). Educational Design Research: An Introduction. In *Netherlands Institute for Curriculum Development: SLO* (pp. 11–51).
- Plomp, T. (2013b). Preparing education for the information society : curricular challenges. *International Journal of Social Media and Interactive Learning Environments*, 1(2), 109–125. <https://doi.org/10.1504/IJSMILE.2013.053599>
- Putra, I. D., Fitria, H., Sumatra, S., & Sumatra, S. (2023). *Private School Leadership Management through the Mobile School Program at SMA Negeri 1 Sirah Pulau Padang*. 4(June), 561–568.
- Ramud, F., Islam, U., Sumatera, N., & Medan, U. (2024). Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Dasar. *ALACRITY: Journal Of Education*, 4(2), 139–151. <https://doi.org/10.52121/alacrity.v4i2.312>
- Saepulloh, M. (2024). Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Konteks Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada MAN 13 Jakarta. *Jurnal Dirosah Islamiyah*, 6(3), 759–770. <https://doi.org/10.17467/jdi.v6i3.2985>
- Salusu, J. (1996). *Pengambilan Keputusan Stratejik*. PT. Grasindo.
- Siagian, S. P. (1993). *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan* (5th ed.). Haji Masagung.

- Soe'oad, R., Marpaung, J., & Hanim, Z. (2021). SCHOOL LEADERSHIP IN TEACHER RESOURCE QUALITY DEVELOPMENT PLANNING. *Jurnal Pendas Mahakam*, 6(2), 111-118.
- Sugiarto, & Farid, A. (2024). Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan mutu Madrasah Ibtidaiyah. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 13(2), 1767-1780. <https://doi.org/10.58230/27454312.429>
- Sugiyono, S. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D (Quantitative Research Methods, Qualitative and R&D)*. (1st ed.). Alfabeta.
- Sukmadinata, N. S. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan* (7th ed.). PT. Remaja Rosdakarya.
- Svara, J. H. (1999). Conflict and Cooperation in Elected-Administrative Relations in Large Council-Manager Cities. *State and Local Government Review*, 31(3), 173-189. <https://doi.org/10.1177/0160323x9903100303>
- Syakhriani, A. W. (2024). PERAN KRITIS KEPEMIMPINAN DALAM PENDIDIKAN. *Jurnal Ilmiah Edukatif*, 10(2), 168-177. <https://doi.org/10.37567/jie.v10i2.3254>
- Tampubolon, P. D. S. R. (2023). Manajemen Sekolah Terkait Analisis Pendekatan Hubungan Manusia terhadap Partisipasi Guru Pendidikan dalam Pengambilan Keputusan. *Jurnal Pendidikan Dan Keriwausahaan*, 11(2), 447-475. <https://doi.org/10.47668/pkwu.v11i2.756>
- Ugarte, C., Urpí, C., & Costa-parís, A. (2020). The need of autonomy for flexible management in the fostering of school quality fostering of school quality. *International Journal of Leadership in Education*, 25(1), 124-146. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1708468>
- Wahyudi, I. (2012). *Pengembangan Pendidikan. Strategi Inovatif dan Kreatif dalam Mengelola Pendidikan Secara Komprehensif*. (1st ed.). PT. Prestasi Pustakarya.
- Yusuf, Y., & Trisiana, A. (2019). Metode Braistorming Tertulis: Teknik Curah Pendapat Dengan Memaksimalkan Keterlibatan Semua Peserta Dalam Pengambilan Keputusan. *Adiwidya: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 3(2), 108-116. <https://doi.org/10.33061/awpm.v3i2.3365>
- Zhahira, J., & Jamilah, S. (2022). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *I(1)*, 85-100. <https://doi.org/10.56436/jer.v1i1.16>