

DETERMINASI PENGAMBILAN KEPUTUSAN KOLABORATIF KEPALA SEKOLAH DI SMP SWASTA: STUDI KASUS SMP TERPADU PRIMA BANGSA

Teguh Trianung Djoko Susanto ^{a*)}, Nabil Auliya Ramadhan ^{a)}, Nirwana Nilam Sari ^{a)}

^{a)} Universitas Negeri Jakarta, Jakarta Timur, Indonesia

^{*)}e-mail korespondensi: teguhtrianungdjokos@unj.ac.id.

Article history: received 01 June 2025; revised 12 June 2025; accepted 06 July 2025

DOI : <https://doi.org/10.33751/jmp.v13i2.12065>

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses pengambilan keputusan kepala sekolah di SMP Terpadu Prima Bangsa, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya, serta menganalisis implikasinya terhadap pengelolaan dan kinerja sekolah. Pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus digunakan untuk menggali dinamika pengambilan keputusan dalam konteks lembaga pendidikan swasta. Data dikumpulkan melalui observasi lapangan dan wawancara mendalam terhadap kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru, serta dokumentasi visual berupa foto-foto yang berkaitan dengan implikasi pengambilan keputusan di SMP Terpadu Prima Bangsa. Selanjutnya dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman melalui reduksi data, penyajian data, dan verifikasi. Teknik triangulasi digunakan untuk menjaga validitas data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan kepala sekolah bersifat kolaboratif, transparan, dan berbasis data, dengan melibatkan berbagai pihak dalam lingkungan sekolah. Meskipun keputusan akhir berada pada kepala sekolah, proses yang ditempuh mencerminkan budaya organisasi partisipatif dan mengedepankan evaluasi berkelanjutan. Keputusan-keputusan yang diambil bersifat strategis dan mempertimbangkan idealisme pendidikan, kondisi operasional, serta kebijakan yayasan. Kepala sekolah menunjukkan kepemimpinan reflektif dan adaptif, yang mampu merespons dinamika pendidikan secara kontekstual. Temuan ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang efektif berdampak signifikan terhadap peningkatan pengelolaan sekolah, budaya kerja kolaboratif, dan kualitas layanan pendidikan.

Kata Kunci: Pengambilan Keputusan Kolaboratif; Kepemimpinan Reflektif; Studi Kasus Kualitatif; Manajemen Sekolah Swasta

PRINCIPAL DECISION-MAKING DETERMINATION IN THE PRIVATE EDUCATIONAL INSTITUTION SMP TERPADU PRIMA BANGSA

Abstract. This study aims to explore the decision-making process of the principal at SMP Terpadu Prima Bangsa, identify the influencing factors, and analyze its implications for school management and performance. A qualitative approach with a case study method was employed to investigate the dynamics of decision-making within the context of a private educational institution. Data were collected through field observations, in-depth interviews with the principal, vice principals, and teachers, as well as visual documentation in the form of photographs related to the implications of decision-making at SMP Terpadu Prima Bangsa. The data were then analyzed using Miles and Huberman's interactive model through data reduction, data display, and verification. Triangulation techniques were used to ensure data validity. The findings indicate that the principal's decision-making process is collaborative, transparent, and data-driven, involving various stakeholders within the school environment. Although the final decision rests with the principal, the process reflects a participatory organizational culture and emphasizes continuous evaluation. The decisions made are strategic, taking into account educational ideals, operational conditions, and the foundation's policies. The principal demonstrates reflective and adaptive leadership capable of responding contextually to the dynamics of education. These findings suggest that effective decision-making has a significant impact on improving school management, collaborative work culture, and the quality of educational services.

Keywords: Collaborative Decision-Making; Reflective Leadership; Qualitative Case Study; Private School Management

I. PENDAHULUAN

Dalam dunia pendidikan, kepala sekolah memegang peran strategis dalam menentukan arah dan kualitas lembaga yang dipimpinnya. Salah satu peran kunci tersebut terletak pada pengambilan keputusan, yang mencakup berbagai aspek mulai dari pengelolaan sumber daya manusia, pengembangan kurikulum, hingga penentuan kebijakan strategis (Santika dkk., 2022). Di tengah perkembangan zaman dan tuntutan mutu pendidikan, kepala sekolah diharapkan mampu bertindak sebagai pemimpin visioner yang mampu menyeimbangkan antara idealisme pendidikan dan realitas operasional sekolah. Dalam konteks ini,

keputusan yang diambil oleh kepala sekolah tidak sekadar bersifat administratif, melainkan sarat dengan pertimbangan strategis, etis, dan pragmatis (Lase & Hutagaol, 2018).

Pengambilan keputusan merupakan bagian paling krusial dalam kepemimpinan sekolah. Di tangan kepala sekolah, berbagai kebijakan strategis ditetapkan untuk menjamin kelangsungan, mutu, dan reputasi lembaga pendidikan (Rahul, 2025). Kepala sekolah bukan hanya berperan sebagai administrator yang menjalankan tugas rutin, tetapi juga sebagai pengambil keputusan utama yang menentukan arah lembaga dalam jangka pendek maupun panjang (Majid, 2024). Dalam setiap keputusan yang diambil, terkandung dimensi kepemimpinan, visi kelembagaan, dan keberpihakan pada mutu pendidikan. Maka dari itu, kemampuan kepala sekolah dalam mengambil keputusan menjadi indikator penting dari efektivitas kepemimpinannya.

Lembaga pendidikan swasta menghadapi tantangan institusional yang kompleks, di mana kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas mutu proses pembelajaran dan pengembangan karakter peserta didik sesuai standar nasional, tetapi juga harus mengelola dinamika kelembagaan secara efektif. Tantangan tersebut mencakup aspek manajerial seperti pengelolaan keuangan, strategi promosi, kepuasan orang tua sebagai stakeholder utama, serta komitmen tenaga pendidik dan kependidikan (Mulyasa, 2022). Untuk menghadapinya, kepala sekolah dituntut menjalankan berbagai peran strategis secara simultan—sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator—yang semuanya berkontribusi pada peningkatan manajemen mutu pendidikan (Siahaan dkk., 2022).

Dalam konteks tersebut, pengambilan keputusan oleh kepala sekolah menjadi elemen krusial, khususnya di sekolah swasta yang tidak memiliki dukungan birokrasi mapan sebagaimana sekolah negeri. Data Kemdikbud (2023) menunjukkan bahwa hanya sekitar 30% sekolah swasta yang terakreditasi A, menandakan adanya kebutuhan mendesak akan kepemimpinan yang efektif dan responsif terhadap dinamika pendidikan. Kepemimpinan transformasional seperti yang dijelaskan Bass & Avolio (1990) menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu membawa perubahan signifikan dalam budaya sekolah melalui visi yang jelas dan kolaborasi yang kuat dengan seluruh elemen sekolah.

Urgensi peran kepala sekolah ini juga ditegaskan dalam Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2021, yang menyebutkan bahwa tugas kepala sekolah mencakup fungsi manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi terhadap guru serta tenaga kependidikan. Beban kerja tersebut ditujukan untuk menciptakan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik dan lingkungan belajar yang aman serta inklusif. Dalam kondisi tertentu seperti kekurangan guru, kepala sekolah bahkan diperkenankan mengajar untuk memastikan kelangsungan proses pendidikan. Hal ini mempertegas posisi kepala sekolah sebagai aktor sentral dalam mewujudkan tata kelola pendidikan yang adaptif dan berkualitas, terutama di lembaga pendidikan swasta.

Sekolah Menengah Pertama Terpadu Prima Bangsa, sebagai lembaga pendidikan swasta, menghadapi dinamika dan tantangan yang khas. Dalam konteks persaingan antar lembaga pendidikan, sekolah ini dituntut untuk unggul dalam kualitas layanan, inovasi pembelajaran, serta pencapaian prestasi akademik dan non-akademik. Di tengah tekanan sosial dan ekspektasi pasar yang terus meningkat, proses pengambilan keputusan di tingkat kepemimpinan tidak dapat dilakukan secara instan atau intuitif. Setiap kebijakan yang ditetapkan harus melalui analisis yang mendalam, pertimbangan strategis, dan pemahaman atas implikasi jangka panjang terhadap keberlanjutan dan kredibilitas institusi.

Berdasarkan hasil observasi awal, SMP Terpadu Prima Bangsa berlokasi di Jl. Merpati No. 3 RT 002/003, Kelurahan Rawa Panjang, Kecamatan Bojong Gede, Kabupaten Bogor, Jawa Barat. Secara fisik, sekolah ini menempati satu gedung yang sama dengan SMK Taruna Budi Bangsa karena keduanya berada di bawah naungan Yayasan Radja Barita Nusantara. Lahan sekolah memiliki luas 14.800 m² dan dilengkapi dengan sejumlah fasilitas pendukung, seperti ruang tenaga kependidikan, perpustakaan, Unit Kesehatan Siswa (UKS), kantin, serta masjid atau musala. Selain itu, sekolah ini juga memiliki dua lapangan olahraga, yaitu lapangan futsal dan lapangan basket, yang keduanya berada dalam kondisi yang cukup baik untuk mendukung kegiatan pembelajaran dan pengembangan siswa.

Secara geografis dan sosial, SMP Terpadu Prima Bangsa berada di kawasan yang sedang berkembang namun memiliki kompleksitas tersendiri, khususnya dalam aspek sosial, ekonomi, dan budaya masyarakat sekitar. Sekolah ini melayani peserta didik dari latar belakang keluarga yang heterogen, baik dari sisi ekonomi maupun tingkat keterlibatan orang tua dalam pendidikan. Selain itu, ekspektasi masyarakat terhadap mutu pendidikan semakin meningkat, menciptakan tekanan tambahan bagi pihak sekolah. Dalam konteks tersebut, kepala sekolah dituntut memiliki sensitivitas dan ketajaman analisis dalam setiap pengambilan keputusan. Kebijakan yang diambil harus mampu menjawab kebutuhan internal sekolah sekaligus merespons realitas sosial yang ada, guna memastikan keberlangsungan fungsi sekolah sebagai agen transformasi sosial dan peningkatan kualitas hidup masyarakat (Suhayati & Yulianingsih, 2022).

Kehadiran kepala sekolah yang visioner menjadi salah satu kunci keberhasilan lembaga pendidikan swasta. Kepala sekolah yang memiliki visi jangka panjang dan mampu menerjemahkannya ke dalam keputusan-keputusan nyata, akan memberikan arah yang jelas bagi pengembangan lembaga (Gunawan, 2025). Keputusan yang diambil tidak hanya bersifat reaktif terhadap permasalahan, tetapi juga proaktif dalam menghadapi tantangan masa depan. Namun, tidak semua kepala sekolah memiliki pendekatan yang sama dalam pengambilan keputusan. Ada yang lebih bersifat sentralistik, di mana semua keputusan terpusat pada satu orang tanpa pelibatan tim. Ada pula yang bersifat partisipatif, melibatkan guru, staf, bahkan siswa dalam proses musyawarah (Pasaribu, 2017). Dalam hal ini, keputusan yang baik adalah keputusan yang berdampak positif terhadap seluruh elemen sekolah, mulai dari siswa, guru, staf, hingga orang tua. Maka dari itu, evaluasi terhadap kualitas pengambilan keputusan perlu dilakukan secara periodik (Wiryatmo dkk., 2023).

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan secara mendalam proses pengambilan keputusan kepala sekolah di SMP Terpadu Prima Bangsa dalam konteks yang lebih luas, dengan fokus pada langkah-langkah yang diambil, faktor-faktor yang memengaruhi, serta implikasinya terhadap pengelolaan dan kinerja sekolah. Dalam penelitian ini, peneliti berusaha untuk menggali secara rinci bagaimana kepala sekolah merumuskan dan mengambil keputusan dalam menghadapi tantangan operasional dan pendidikan, serta bagaimana keputusan tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Selanjutnya mengidentifikasi faktor-faktor tersebut dan mengevaluasi dampak keputusan-keputusan yang diambil terhadap keberhasilan pengelolaan pendidikan, kualitas pembelajaran, dan budaya organisasi di SMP Terpadu Prima Bangsa.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pengambilan keputusan kepala sekolah di SMP Terpadu Prima Bangsa karena kompleksitas peran kepala sekolah dalam konteks pendidikan swasta yang membutuhkan pengambilan keputusan yang tidak hanya strategis tetapi juga adaptif terhadap dinamika sosial, budaya, dan tantangan kelembagaan. Kepala sekolah harus mengelola berbagai kepentingan yang bersinggungan, termasuk kebijakan yayasan, tuntutan akademik, serta kebutuhan operasional yang terus berkembang. Peneliti melihat pentingnya pemahaman mendalam mengenai bagaimana kepala sekolah dapat mengelola dinamika ini dan mengambil keputusan yang tepat, yang tidak hanya berfokus pada aspek akademik, tetapi juga pada keberlanjutan dan kemajuan lembaga pendidikan secara keseluruhan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengungkap lebih lanjut tentang determinasi pengambilan keputusan kolaboratif kepala sekolah yang dapat menjadi referensi praktis dalam meningkatkan kualitas manajerial dan pendidikan di sekolah-sekolah swasta.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, yang dipilih untuk menggali secara mendalam dinamika pengambilan keputusan oleh kepala sekolah di lingkungan lembaga pendidikan swasta. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena secara holistik dan kontekstual, khususnya dalam mengungkap faktor-faktor determinan yang memengaruhi proses pengambilan keputusan di SMP Terpadu Prima Bangsa, Kabupaten Bogor. Dengan menggunakan studi kasus, penelitian bertujuan untuk memperoleh pemahaman menyeluruh terhadap kompleksitas realitas sosial di lingkungan sekolah, serta membuka peluang munculnya interpretasi atau temuan-temuan baru yang relevan dengan praktik kepemimpinan pendidikan.

Triangulasi data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru, serta analisis dokumen dan observasi lapangan untuk memastikan validitas data. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi lapangan dan wawancara mendalam, dengan melibatkan informan kunci seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru mata pelajaran serta dokumentasi visual berupa foto-foto yang berkaitan dengan implikasi pengambilan keputusan di SMP Terpadu Prima Bangsa. Penelitian berlangsung dari bulan November 2024 hingga Februari 2025. Data primer diperoleh secara langsung dari pengalaman dan pandangan para informan terkait proses pengambilan keputusan di sekolah. Sementara itu, data sekunder dikumpulkan dari dokumen-dokumen internal sekolah, seperti notulen rapat, kebijakan tertulis, dan arsip keputusan penting. Untuk menjaga validitas dan keabsahan data, peneliti menerapkan teknik triangulasi, baik dari segi metode, sumber, maupun waktu. Analisis data dilakukan dengan mengikuti model interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi tahap-tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Proses ini memungkinkan peneliti untuk merumuskan temuan secara sistematis dan menyeluruh, sekaligus menghasilkan pemahaman yang mendalam terhadap praktik pengambilan keputusan kolaboratif kepala sekolah dalam konteks sekolah swasta yang unik dan penuh tantangan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah di SMP Terpadu Prima Bangsa

Proses pengambilan keputusan oleh Kepala Sekolah SMP Terpadu Prima Bangsa, FS, mengedepankan prinsip partisipasi dan kolaborasi antara pihak-pihak terkait di sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dengan FS, pengambilan keputusan di sekolah ini dimulai dengan tahap identifikasi masalah atau kebutuhan yang muncul di lingkungan sekolah. Identifikasi ini menjadi dasar untuk mengumpulkan data yang relevan, yang diperoleh dari berbagai sumber seperti guru, wali kelas, dan hasil evaluasi internal. Proses ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya mengandalkan informasi dari satu sumber, tetapi berusaha untuk mendapatkan gambaran yang lebih luas mengenai permasalahan yang dihadapi. Dengan demikian, pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan data yang akurat dan komprehensif.

Setelah data terkumpul, FS mengadakan diskusi bersama tim manajemen yang terdiri dari wakil kepala sekolah, koordinator bidang, dan pihak-pihak terkait lainnya. Langkah ini menggambarkan bahwa keputusan yang diambil bukan hanya hasil pemikiran individu, melainkan kolaborasi antara berbagai pihak. Hal ini sesuai dengan hasil pengamatan di SMP Terpadu Prima Bangsa yang cukup sering mengadakan dialog pada saat sebelum pembelajaran di kelas ataupun di luar jam belajar lainnya. Dengan melibatkan tim manajemen, FS mengharapkan adanya berbagai perspektif yang dapat memperkaya alternatif solusi yang ada. Seperti yang diungkapkan oleh FS, "Saya mengumpulkan data pendukung baik dari guru, wali kelas, hingga hasil evaluasi internal. Kemudian, saya melakukan diskusi bersama tim struktural" (FS, 6/01/2025). Hal ini menunjukkan pendekatan berbasis kolaborasi dalam pengambilan keputusan yang mendukung tercapainya keputusan yang lebih baik dan tepat.

Proses pengambilan keputusan ini berlanjut dengan langkah pengambilan keputusan berdasarkan pertimbangan yang dianggap terbaik untuk kepentingan siswa dan mutu pendidikan. Di tahap ini, meskipun keputusan akhir ada di tangan kepala sekolah, keputusan tersebut didasari oleh pertimbangan yang matang dari tim struktural dan hasil diskusi yang telah dilakukan sebelumnya. Langkah terakhir adalah sosialisasi keputusan kepada pihak-pihak terkait, termasuk yayasan sekolah, untuk memastikan bahwa keputusan tersebut dapat diimplementasikan dengan baik. Hal ini menunjukkan pentingnya komunikasi yang jelas dan efektif antara pihak kepala sekolah dengan seluruh *stakeholders* di sekolah, guna memastikan implementasi keputusan berjalan dengan lancar.

Dalam wawancara dengan MR, Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum, terlihat bahwa proses pengambilan keputusan kepala sekolah dihargai karena bersifat terbuka dan transparan. MR menyatakan bahwa kepala sekolah sering mengajak mereka berdiskusi terlebih dahulu, terutama dalam hal-hal yang berhubungan dengan program akademik dan kebijakan kurikulum. MR juga menyebutkan, "Meski keputusan akhir tetap di tangan beliau, prosesnya tetap melibatkan masukan dari pengurus yayasan dan juga jajaran struktural" (MR, 6/01/2025). Ini menunjukkan bahwa meskipun kepala sekolah memegang kewenangan untuk membuat keputusan akhir, beliau tetap mengedepankan prinsip kolaborasi dan keterlibatan pihak lain dalam proses pengambilan keputusan.

Salah satu elemen penting yang muncul dari wawancara dengan MR adalah pentingnya analisis dan evaluasi dalam pengambilan keputusan. MR sering diminta untuk menyusun analisis atau evaluasi yang menjadi dasar dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya mengandalkan pendapat pribadi, tetapi juga memperhatikan hasil analisis yang didasarkan pada data dan fakta yang ada. Sebagaimana diungkapkan oleh MR, "Kepala sekolah mendasarkan keputusannya pada data dan masukan" (MR, 6/01/2025), yang mengindikasikan bahwa pengambilan keputusan di SMP Terpadu Prima Bangsa memiliki landasan yang kuat dalam hal analisis data.

WP, salah seorang guru mata pelajaran, juga memberikan pandangan yang serupa tentang proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah. WP menyebutkan bahwa proses tersebut cenderung terstruktur dan terbuka, terutama dalam hal-hal yang bersifat teknis dan akademik. WP berpendapat bahwa kepala sekolah sering menyampaikan rencana keputusan dalam forum rapat, dan meskipun tidak semua usulan dapat ditampung, mereka merasa bahwa ada ruang untuk menyampaikan pandangan. Sebagai tambahan, WP menyatakan, "Secara umum, keputusan disampaikan dengan alasan yang jelas dan logis" (WP, 7/01/2025). Hal ini menandakan bahwa kepala sekolah tidak hanya melibatkan pihak lain dalam proses pengambilan keputusan, tetapi juga memberikan penjelasan yang transparan mengenai dasar dari keputusan yang diambil, sehingga semua pihak memahami arah dan tujuan keputusan tersebut.

Keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan di SMP Terpadu Prima Bangsa lebih sering terjadi melalui forum diskusi seperti rapat kerja atau evaluasi bulanan. WP merasa cukup dilibatkan meskipun lebih sering terjadi secara tidak langsung, dalam bentuk memberi masukan melalui forum-forum tersebut. WP menyebutkan, "Kami diberi kesempatan memberikan masukan, khususnya yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran atau kendala di lapangan" (WP, 7/01/2025). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun keterlibatan guru mungkin tidak langsung dalam setiap keputusan, mereka tetap memiliki peran yang penting dalam memberikan umpan balik mengenai pelaksanaan kebijakan atau program yang telah diambil oleh kepala sekolah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan di SMP Terpadu Prima Bangsa dilakukan secara terbuka dan melibatkan berbagai pihak di lingkungan sekolah. Kepala sekolah memulai proses ini dengan mengidentifikasi permasalahan yang muncul, kemudian mengumpulkan informasi dari guru, wali kelas, dan hasil evaluasi internal. Langkah ini mencerminkan pentingnya penggunaan data dan informasi yang akurat dalam merumuskan kebijakan yang efektif. Setelah data terkumpul, kepala sekolah mengadakan diskusi dengan tim manajemen, termasuk wakil kepala sekolah dan koordinator bidang, untuk membahas solusi yang tepat. Pendekatan ini menunjukkan bahwa keputusan tidak diambil secara sepihak, melainkan melalui kolaborasi yang mempertimbangkan berbagai perspektif. Penelitian terbaru menekankan bahwa keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan hasil belajar siswa (Riatmaja dkk., 2024).

Meskipun keputusan akhir berada di tangan kepala sekolah, proses yang melibatkan masukan dari berbagai pihak mencerminkan kepemimpinan yang kolaboratif. Gaya kepemimpinan ini dianggap efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan kinerja sekolah secara keseluruhan (Afifah dkk., 2024). Selain itu, kepala sekolah juga memperhatikan pentingnya komunikasi yang jelas dan transparan dalam menyampaikan keputusan kepada seluruh stakeholder, termasuk yayasan sekolah. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa kebijakan yang diambil dapat dipahami dan diimplementasikan dengan baik oleh semua pihak yang terlibat (Anwar, 2022).

Faktor-faktor yang Menentukan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah

Dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SMP Terpadu Prima Bangsa, FS, terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi keputusan yang diambil, baik itu faktor internal maupun eksternal. Berdasarkan hasil wawancara dengan FS, keputusan yang diambil oleh kepala sekolah lebih banyak didasarkan pada pertimbangan yang berkaitan dengan kepentingan peserta didik dan mutu pembelajaran. FS mengungkapkan, "Pertimbangan utama beliau adalah kepentingan peserta didik dan mutu pembelajaran" (FS, 6/01/2025). Hal ini menunjukkan bahwa fokus utama kepala sekolah dalam pengambilan keputusan adalah untuk memastikan kualitas pendidikan yang optimal bagi para siswa, yang menjadi inti dari tugas

dan tanggung jawabnya sebagai seorang pemimpin pendidikan. Keputusan yang diambil didorong oleh kebutuhan untuk meningkatkan hasil pendidikan dan mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan.

Namun, selain mempertimbangkan kepentingan siswa dan mutu pendidikan, FS juga mengakui adanya faktor lain yang menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan, yaitu kondisi internal sekolah seperti keterbatasan sumber daya manusia (SDM) dan anggaran yang tersedia. FS menyatakan, "Namun, beliau juga realistis, jadi kondisi internal sekolah seperti keterbatasan SDM dan anggaran juga menjadi bahan pertimbangan" (FS, 6/01/2025). Hal ini mengindikasikan bahwa kepala sekolah sangat menyadari adanya keterbatasan yang dimiliki oleh sekolah, baik dari segi SDM maupun dana, yang bisa mempengaruhi keputusan yang diambil. Dalam hal ini, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk menyeimbangkan antara tujuan pendidikan yang ideal dan kenyataan yang ada di lapangan, terutama terkait dengan anggaran dan jumlah tenaga pendidik yang tersedia.

Hal serupa juga diungkapkan oleh MR, Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum, yang menambahkan bahwa keputusan kepala sekolah selama ini didasarkan pada kepentingan siswa dan kualitas pendidikan. MR mengatakan, "Menurut saya, pertimbangan utama beliau adalah kepentingan peserta didik dan mutu pembelajaran. Namun, beliau juga realistis, jadi kondisi internal sekolah seperti keterbatasan SDM dan anggaran juga menjadi bahan pertimbangan" (MR, 6/01/2025). Wawancara ini menegaskan bahwa pertimbangan terkait kualitas pendidikan dan kesejahteraan siswa selalu menjadi prioritas dalam setiap keputusan yang diambil, namun aspek realitas internal tetap menjadi faktor yang tidak bisa diabaikan.

WP, seorang guru mata pelajaran, memberikan perspektif tambahan tentang faktor-faktor yang memengaruhi keputusan kepala sekolah. WP mengungkapkan bahwa keputusan kepala sekolah juga dipengaruhi oleh kepentingan siswa, target mutu akademik, dan arah kebijakan yayasan. Hal ini senada dengan hasil observasi ketika pengurus yayasan sering kali melakukan pengawasan pada waktu-waktu tertentu untuk memastikan bahwa kebijakan yang telah ditetapkan mampu berjalan sesuai dengan yang seharusnya. WP menyatakan, "Menurut saya, keputusan kepala sekolah banyak dipengaruhi oleh kepentingan siswa, target mutu akademik, dan juga arah kebijakan yayasan. Ada keseimbangan antara idealisme pendidikan dan realitas operasional" (WP, 7/01/2025). Di sini, WP menyoroti keseimbangan yang harus dijaga oleh kepala sekolah antara idealisme pendidikan yang berfokus pada kualitas akademik dan keterbatasan sumber daya yang ada. Dengan demikian, kepala sekolah harus memastikan bahwa kebijakan yang diambil tidak hanya memenuhi standar pendidikan yang tinggi, tetapi juga mampu dijalankan dengan efektif dalam kondisi operasional yang ada.

Dalam berbagai dokumentasi yang memperlihatkan foto-foto kondisi ruang kelas, terlihat bahwa setiap guru diwajibkan mendokumentasikan ruangan dalam keadaan rapi dan bersih setelah jam pelajaran selesai. Kebijakan ini mencerminkan perhatian kepala sekolah terhadap kedisiplinan, kenyamanan, dan tanggung jawab lingkungan belajar. Selain itu, WP juga mencatat bahwa kepala sekolah sangat memperhatikan kelangsungan dan efektivitas program-program sekolah. WP menambahkan, "Beliau juga sangat memperhatikan kegiatan belajar agar maksimal dan keberlanjutan program-program sekolah" (WP, 7/01/2025). Hal ini mengindikasikan bahwa keputusan kepala sekolah tidak hanya dipengaruhi oleh tujuan jangka pendek, tetapi juga oleh visi jangka panjang terkait dengan keberlanjutan pendidikan di sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah berusaha untuk menciptakan keputusan yang dapat menjaga kelangsungan program-program pendidikan yang telah dijalankan sebelumnya, serta memastikan bahwa kegiatan belajar di sekolah berlangsung secara maksimal.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan di sekolah menengah pertama swasta tidak hanya berakar pada nilai-nilai pedagogis, tetapi juga merupakan proses kompleks yang melibatkan pertimbangan strategis, operasional, dan struktural. Keputusan yang berfokus pada kepentingan peserta didik dan mutu pembelajaran mencerminkan praktik kepemimpinan transformasional dalam pendidikan, di mana kepala sekolah bertindak sebagai agen perubahan yang berusaha meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar siswa (Fadhli, 2016). Namun, dalam praktiknya, kepala sekolah tidak berada dalam ruang hampa. Keterbatasan sumber daya manusia dan anggaran menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan berada dalam batasan kapasitas organisasi. Hal ini memperkuat bahwa keputusan organisasi sebagai hasil interaksi antara aktor, struktur, dan konteks yang dinamis. Kepala sekolah dihadapkan pada keharusan untuk membuat keputusan yang tidak hanya tepat secara pedagogis, tetapi juga realistis secara administratif dan finansial (Gaol dkk., 2024).

Pendekatan kolaboratif ini sejalan dengan teori kepemimpinan kontinjensi yang diajukan oleh Fiedler (1964), yang menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif sangat bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan situasi yang dihadapi. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang reflektif dan adaptif sangat cocok dengan situasi dinamis di SMP Terpadu Prima Bangsa, yang melibatkan pengelolaan sumber daya manusia yang terbatas serta kebutuhan untuk merespons tantangan pendidikan secara cepat dan efisien. Keputusan kepala sekolah selalu mempertimbangkan faktor internal dan eksternal sekolah, termasuk keberagaman latar belakang sosial ekonomi peserta didik serta kebijakan yayasan.

Teori kepemimpinan transformasional Bass & Avolio (1990) relevan dalam konteks ini karena menekankan pentingnya motivasi, kolaborasi, dan pemberdayaan dalam mencapai tujuan bersama. Di SMP Terpadu Prima Bangsa, kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai pemimpin yang melibatkan seluruh elemen sekolah dalam proses pengambilan kebijakan. Keterlibatan guru dalam diskusi kebijakan, terutama dalam memberikan masukan terkait pembelajaran dan pengaturan beban kerja berbasis kompetensi, menciptakan suasana kerja yang lebih positif dan produktif. Temuan Riatmaja et al. (2024) mendukung hal ini, bahwa partisipasi guru dalam proses pengambilan keputusan berdampak langsung pada kepuasan kerja dan peningkatan hasil belajar siswa. Dalam praktiknya, kepala sekolah memanfaatkan keputusan tidak hanya untuk mencapai target pendidikan, tetapi juga untuk membangun lingkungan kerja yang mendukung dan kolaboratif.

Implikasi Keputusan Kepala Sekolah terhadap Pengelolaan dan Kinerja Lembaga Pendidikan

Keputusan kepala sekolah memiliki peran krusial dalam memengaruhi arah pengelolaan serta kinerja lembaga pendidikan. Di SMP Terpadu Prima Bangsa, proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah tidak hanya bertujuan menyelesaikan permasalahan operasional, melainkan juga diarahkan untuk membentuk budaya kerja, meningkatkan mutu pembelajaran, serta mencapai tujuan strategis sekolah.

Dari hasil wawancara dengan Kepala Sekolah FS, dapat dilihat bahwa proses refleksi dan evaluasi menjadi bagian integral dalam menilai dampak dari keputusan yang telah diambil. FS menjelaskan, "Saya selalu melakukan refleksi dan evaluasi berkala, baik secara formal melalui rapat evaluasi bulanan, maupun secara informal lewat diskusi ringan dengan guru dan staf" (FS, 6/01/2025). Pendekatan ini menegaskan bahwa pengambilan keputusan tidak berhenti pada implementasi semata, melainkan berlanjut pada evaluasi dampaknya terhadap kinerja sekolah. Hal ini mencerminkan pola kepemimpinan yang adaptif, yang terbuka terhadap perbaikan berkelanjutan dan mampu menyesuaikan kebijakan jika hasilnya belum sesuai harapan.

Indikator keberhasilan yang digunakan oleh kepala sekolah dalam menilai efektivitas keputusan antara lain meliputi perubahan perilaku siswa, peningkatan kinerja guru, serta respon positif dari orang tua dan yayasan. FS menambahkan, "Jika dampaknya positif dan sejalan dengan target sekolah, maka itu menjadi pelajaran berharga. Namun jika ternyata kurang efektif, saya terbuka untuk meninjau ulang keputusan tersebut dan melakukan penyesuaian" (FS, 6/01/2025). Sikap terbuka terhadap umpan balik ini merupakan salah satu karakteristik penting dari kepemimpinan transformasional, yang mendorong terciptanya organisasi pembelajar di lingkungan sekolah.

Dari sisi wakil kepala sekolah, MR memberikan contoh konkret tentang dampak signifikan dari keputusan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Ia menyebutkan bahwa salah satu keputusan yang berpengaruh adalah pengaturan ulang beban kerja guru berdasarkan preferensi dan kompetensi mereka. Menurut MR, "Hal ini membuat guru lebih nyaman dan produktif, karena mereka bisa fokus pada mata pelajaran yang memang mereka kuasai dan sukai" (MR, 6/01/2025). Keputusan ini berdampak langsung pada suasana kerja yang lebih positif dan profesional, sekaligus meningkatkan efektivitas pengajaran di kelas. Pendekatan ini juga mencerminkan prinsip manajemen strategis sumber daya manusia, di mana potensi individu dioptimalkan demi pencapaian tujuan lembaga.

Lebih lanjut, MR menilai bahwa keputusan-keputusan yang diambil oleh kepala sekolah memberikan arah yang jelas bagi semua elemen sekolah. Ia mengatakan, "Secara umum, keputusan-keputusan yang diambil kepala sekolah cukup efektif dalam mendorong pencapaian visi sekolah, terutama dalam peningkatan mutu pembelajaran dan kedisiplinan siswa" (MR, 6/01/2025). Implikasi dari keputusan-keputusan ini dapat dilihat dalam pencapaian konkret, salah satunya adalah status akreditasi A yang diraih sekolah meskipun baru berdiri pada tahun 2020. Ini menunjukkan bahwa keputusan strategis yang konsisten dan terarah dapat mendorong pertumbuhan institusi secara signifikan dalam waktu relatif singkat.

Guru mata pelajaran, WP, juga menegaskan bahwa keputusan kepala sekolah berpengaruh besar terhadap budaya kerja dan suasana lingkungan belajar. Salah satu kebijakan yang dinilai berdampak besar adalah kewajiban guru untuk hadir sebelum pukul 07.00 dan ikut terlibat aktif dalam kegiatan awal pembelajaran, seperti salat duha dan kegiatan kerohanian. WP menyatakan, "Dampaknya sangat positif karena menciptakan budaya saling belajar dan memperkuat kekompakan tim pengajar. Suasana kerja jadi lebih suportif dan kolaboratif" (WP, 7/01/2025). Keputusan ini tidak hanya memperkuat kedisiplinan, tetapi juga membentuk nilai-nilai kebersamaan dan keteladanan di kalangan guru, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap iklim pembelajaran di sekolah.

Selain pengaruh terhadap guru dan suasana kerja, WP juga melihat bahwa keputusan kepala sekolah berkontribusi pada pencapaian tujuan institusional sekolah secara menyeluruh. Ia mengungkapkan, "Keputusan-keputusan kepala sekolah cukup berpengaruh dalam mencapai tujuan sekolah, baik dari segi peningkatan kualitas akademik, kedisiplinan siswa, maupun kepercayaan orang tua" (WP, 7/01/2025). Ia menyoroti bahwa kebijakan yang mendukung kedisiplinan dan pembelajaran berkualitas menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan ini. Hal ini menunjukkan adanya kesinambungan antara kebijakan yang bersifat internal dan ekspektasi eksternal dari masyarakat dan yayasan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keputusan kepala sekolah memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan, pembentukan budaya kerja, dan pencapaian tujuan strategis sekolah. Proses pengambilan keputusan yang dilakukan secara reflektif dan evaluatif menunjukkan adanya kepemimpinan yang adaptif dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Kepala sekolah tidak hanya membuat kebijakan dan melaksanakannya, tetapi juga secara aktif mengevaluasi efektivitas kebijakan tersebut melalui forum resmi seperti rapat evaluasi dan interaksi informal dengan guru. Pendekatan semacam ini mencerminkan praktik kepemimpinan yang berorientasi pada pembelajaran organisasi (Sartika, 2024). Dalam konteks pendidikan, pemimpin yang terbuka terhadap umpan balik serta bersedia melakukan penyesuaian kebijakan berdasarkan evaluasi memiliki kontribusi besar terhadap keberlanjutan dan efektivitas pengelolaan sekolah (Muiz dkk., 2024).

Proses pengambilan keputusan kepala sekolah di SMP Terpadu Prima Bangsa mengandung elemen-elemen yang sesuai dengan model *shared decision-making* dan kepemimpinan transformasional. Meskipun keputusan akhir berada di tangan kepala sekolah, proses yang inklusif dan kolaboratif memungkinkan berbagai pihak untuk terlibat dalam pengambilan keputusan, yang mengarah pada pengelolaan sekolah yang lebih efektif. Evaluasi berkelanjutan juga menjadi bagian integral dalam memastikan bahwa keputusan yang diambil memberikan dampak positif terhadap kualitas pendidikan dan suasana kerja di sekolah. Dengan

demikian, proses pengambilan keputusan ini tidak hanya berfokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga memperhatikan keberlanjutan dan peningkatan kualitas pendidikan dalam jangka panjang.

IV. SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan oleh kepala sekolah di SMP Terpadu Prima Bangsa memiliki karakteristik kolaboratif, transparan, dan berbasis data. Meskipun keputusan akhir berada di tangan kepala sekolah, pendekatan yang digunakan bersifat partisipatif dengan melibatkan berbagai elemen sekolah, termasuk wakil kepala sekolah, guru, dan staf. Keputusan yang diambil bersifat strategis dan holistik, mengintegrasikan visi pendidikan, kondisi operasional, serta arah kebijakan yayasan. Kepala sekolah juga memperlihatkan kepemimpinan yang reflektif dan adaptif, yang mampu merespons dinamika secara bijak dan kontekstual. Proses ini memperkuat budaya kerja kolaboratif, meningkatkan kualitas layanan pendidikan, dan membangun kepercayaan masyarakat terhadap sekolah.

Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami dinamika kepemimpinan kepala sekolah di lembaga pendidikan swasta berbasis yayasan. Temuan ini dapat dijadikan acuan praktis bagi kepala sekolah dan pemangku kepentingan pendidikan untuk mengembangkan mekanisme pengambilan keputusan yang lebih partisipatif, terencana, dan berorientasi pada mutu. Selain itu, penelitian ini membuka peluang untuk studi lanjutan, seperti kajian komparatif antara sekolah negeri dan swasta, serta penelitian mendalam mengenai dampak keputusan kepala sekolah terhadap capaian belajar siswa, iklim kerja guru, dan keberlanjutan program pendidikan.

Sebagai implikasi, penelitian ini merekomendasikan tiga hal utama: (1) penerapan model pengambilan keputusan kolaboratif untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah swasta; (2) pentingnya kepemimpinan reflektif yang mampu beradaptasi dengan perubahan dan tantangan pendidikan; dan (3) perlunya dukungan kebijakan dari yayasan pendidikan agar mendorong praktik pengambilan keputusan yang partisipatif, transparan, dan berbasis data. Dengan demikian, keberhasilan lembaga pendidikan sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan kepala sekolah dalam menetapkan arah kebijakan secara tepat dan berkelanjutan.

V. REFERENSI

- Abd. Muiz, Anisah, R., Khoiruddin, U., & Indrioko, E. (2024). Kebijakan pendidikan dalam mengatasi masalah kualitas, kuantitas efektivitas dan efisiensi. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 2(3), 46–64. <https://doi.org/10.61104/ihsan.v2i3.272>
- Abdul Majid, M. A. (2024). Kepemimpinan kepala sekolah sebagai motivator: Upaya meningkatkan kinerja guru. *Andragogi: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 4(2), 138–152. <https://doi.org/10.31538/adrg.v4i2.1306>
- Anwar, S. (2022). The role of the school committee as a mediator between educational institutions and village communities in Madrasah Tsanawiyah, Gabus Sub-District, Grobogan Regency. *Jurnal Administrasi Negara*, 28(2), 138–162. <https://doi.org/10.33509/jan.v28i2.1712>
- Afifah, S. N., Qomariyah, S., Neneng, N., Erviana, R., & Rizki, N. J. (2024). Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Sukabumi. *Mutiara: Jurnal Penelitian dan Karya Ilmiah*, 2(4), 158–181. <https://doi.org/10.59059/mutiara.v2i4.1478>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The Multifactor Leadership Questionnaire: Development and Validation of a Theory-Based Measure of Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 99–108. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.99>
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149–190. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)
- Fadhli, M. (2016). Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam menciptakan sekolah efektif. *Jurnal Tarbiyah*, 23(1), 23–44. <http://dx.doi.org/10.30829/tar.v23i1.119>
- Gunawan, A. (2025). *Implementasi manajemen kepemimpinan kepala sekolah*. Publica Indonesia Utama. <https://www.myedisi.com/publicaindonesiayoutama/542302/implementasi-manajemen-kepemimpinan-kepala-sekolah>
- Lase, B. J., & Hutagaol, S. (2018). Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri 1 Gunung Sitoli Utara. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(2), 184–203. <http://ejournal.uki.ac.id/index.php/jmp/article/view/2974>
- Lumban Gaol, N. T., Munthe, P. W. A., Simanjuntak, R., Nababan, M. L., & Sitio, R. J. T. (2024). Model-model manajemen pendidikan dalam pengoperasian sekolah. *Jurnal Inovasi dan Manajemen Pendidikan*, 4(1), 72–95. <https://doi.org/10.12928/jimp.v4i1.10213>
- Mulyasa, E. (2022). *Manajemen & kepemimpinan kepala sekolah*. PT Bumi Aksara. <https://books.google.co.id/books?id=IRpvEAAAQBAJ>

- Pasaribu, A. (2017). Implementasi manajemen berbasis sekolah dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional di madrasah. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 3(1), 12–34. <https://doi.org/10.30596/edutech.v3i1.984>
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah*. https://jdih.kemdikbud.go.id/detail_peraturan?main=2940
- Rahul, B. K. (2025). *Peran kepala sekolah sebagai pengambil keputusan di SD Al Azhar 1 Bandar Lampung* [Skripsi, UIN Raden Intan Lampung]. <https://repository.radenintan.ac.id/37618/>
- Riatmaja, D. S., Andriani, N., Purwadisastra, D., Rukhmana, T., Ikhlas, A., & Wonmally, W. (2024). Hubungan kepemimpinan transformasi, kelelahan emosional, karakteristik individu, budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasional pada guru SMA. *Indonesian Research Journal on Education*, 4(2), 1000–1017. <https://doi.org/10.31004/irje.v4i2.820>
- Santika, I. G., Suarni, N., & Lasmawan, I. W. (2022). Analisis perubahan kurikulum ditinjau dari kurikulum sebagai suatu ide. *Jurnal Education and Development*, 10(3), 694–700. <https://doi.org/10.37081/ed.v10i3.3690>
- Sartika, G. (2024). Peran strategis manajemen sumber daya manusia dalam mendukung keberlanjutan organisasi melalui penerapan triple bottom line. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 177–188. <https://doi.org/10.56145/ekonomibisnis.v4i1.155>
- Siahaan, A., Nurhasanah, N., Hartina, D., Marshanda, R., & Andrian, Y. (2022). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan manajemen mutu pendidikan di SMA Swasta Dwiwarna. *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 4(6), 10344–10351. <https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i6.10031>
- Suhayati, I., & Yulianingsih. (2022). Strategi kepemimpinan spiritual kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu sekolah (Studi kasus di SDIT Idrisiyyah Tamansari Kota Tasikmalaya). *Pesan-TREND: Jurnal Pesantren dan Madrasah*, 1(2), 61–81. <https://jurnal.pustakaturats.com/index.php/pesan-trend/article/view/82>
- Wiryatmo, R. D., Iriani, A., & Waruwu, M. (2023). Evaluasi pelaksanaan penguatan SDM Program Sekolah Penggerak di Sekolah Menengah Pertama dengan model CIPPO. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(1), 22–34. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2023.v10.i1.p22-34>