



Pengambilan Keputusan Partisipatif dalam Model Sekolah Demokratis untuk Efektivitas Organisasi

Didit Darmawan¹, Centya Apreliyana², Fradika Hidayatul Mutthoharoh³,
Rahayu Mardikaningsih⁴, Silvia Adriani⁵

Universitas Sunan Giri, Surabaya, Indonesia¹⁻⁵

Email Korespondensi : dr.diditdarmawan@gmail.com, capreliyana@gmail.com,
fradikaida@gmail.com, rahayumardikaningsih@gmail.com, silvia@unsuri.ac.id

Article received: 20 Maret 2026, Review process: 29 Maret 2026,

Article Accepted: 20 April 2026, Article published: 15 Juni 2026

ABSTRACT

This study develops a conceptual framework for participatory decision-making within democratic school models. Using a qualitative literature review methodology, the research synthesizes existing knowledge on three key components: managing deliberative forums that provide space for in-depth dialogue among stakeholders, designing voting mechanisms for specific policies that require clear decision-making procedures, and establishing authority boundaries that maintain organizational effectiveness. The findings indicate that effective participatory decision-making requires an integrated system supported by clear organizational structures, competent facilitation, appropriate use of voting mechanisms, and well-defined boundaries of authority. School leadership commitment to sharing authority, capacity building for all stakeholders, and sustainability through documentation and succession planning emerge as critical success factors. The balance between inclusivity and effectiveness is not a fixed point but a dynamic equilibrium that requires continuous evaluation and improvement. The study contributes a structured framework that can guide educational institutions in designing decision-making processes that are both inclusive and efficient. Schools that successfully implement participatory decision-making will produce higher quality decisions while developing the democratic capacities of all community members.

Keywords: Participatory Decision-Making, Democratic Schools, Deliberative Forums, Stakeholder Participation, Organizational Effectiveness

ABSTRAK

Penelitian ini mengembangkan kerangka konseptual untuk pengambilan keputusan partisipatif dalam model sekolah demokratis. Dengan menggunakan metodologi tinjauan pustaka kualitatif, penelitian ini mensintesis pengetahuan yang ada mengenai tiga komponen utama: pengelolaan forum musyawarah yang menyediakan ruang bagi dialog mendalam di antara para pemangku kepentingan, perancangan mekanisme pemungutan suara untuk kebijakan tertentu yang memerlukan prosedur pengambilan keputusan yang jelas, serta penetapan batas-batas kewenangan yang menjaga efektivitas organisasi. Temuan menunjukkan bahwa pengambilan keputusan partisipatif yang efektif memerlukan sistem terintegrasi yang didukung oleh struktur organisasi yang jelas, fasilitasi yang kompeten, penggunaan mekanisme pemungutan suara yang tepat, serta batas-batas wewenang yang terdefinisi dengan baik. Komitmen kepemimpinan sekolah dalam berbagi wewenang, pengembangan kapasitas bagi semua pemangku kepentingan, serta keberlanjutan melalui

dokumentasi dan perencanaan suksesi muncul sebagai faktor keberhasilan yang kritis. Keseimbangan antara inklusivitas dan efektivitas bukanlah titik tetap, melainkan keseimbangan dinamis yang memerlukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Studi ini menyumbangkan kerangka kerja terstruktur yang dapat memandu lembaga pendidikan dalam merancang proses pengambilan keputusan yang inklusif dan efisien. Sekolah yang berhasil menerapkan pengambilan keputusan partisipatif akan menghasilkan keputusan berkualitas lebih tinggi sekaligus mengembangkan kapasitas demokratis seluruh anggota komunitas.

Kata kunci: Pengambilan Keputusan Partisipatif, Sekolah Demokratis, Forum Deliberatif, Partisipasi Pemangku Kepentingan, Efektivitas Organisasi

PENDAHULUAN

Pengambilan keputusan dalam institusi pendidikan selama ini didominasi oleh struktur hierarkis yang menempatkan kepala sekolah sebagai pemegang otoritas tertinggi. Model ini mengakar dari tradisi manajemen birokratis yang mengutamakan efisiensi dan kepastian dalam pelaksanaan kebijakan. Efektivitas sebuah organisasi memang sering kali dipengaruhi oleh berbagai faktor utama yang saling mendukung dalam sistem manajemen (Darmawan, 2024). Namun pendekatan ini semakin mendapat tantangan seiring dengan perubahan pandangan tentang hakikat pendidikan yang seharusnya menjadi wahana bagi pengembangan kemampuan berpikir kritis dan partisipasi aktif. Penggunaan metode pembelajaran yang tepat di era digital juga turut mendorong siswa untuk lebih berani dalam berpikir kritis dan mandiri (Darmawan *et al.*, 2024). Sekolah sebagai komunitas belajar seharusnya menjadi tempat di mana setiap anggota memiliki kesempatan untuk menyuarakan pandangan dan berkontribusi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi kehidupan bersama. Siswa yang selama ini diposisikan sebagai objek kebijakan, sesungguhnya memiliki perspektif unik tentang pengalaman belajar yang tidak dimiliki oleh orang dewasa. Guru yang setiap hari berhadapan dengan dinamika kelas memahami tantangan nyata yang tidak selalu terlihat oleh pimpinan sekolah (Stein, 2020). Orang tua memiliki kepentingan langsung terhadap kualitas layanan yang diterima anak mereka. Staf administrasi mengetahui seluk-beluk operasional yang sering kali luput dari perhatian. Melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan bukan sekadar tuntutan demokrasi, melainkan kebutuhan untuk menghasilkan keputusan yang lebih berkualitas dan implementasinya lebih lancar.

Model sekolah demokratis yang mengedepankan partisipasi setara seluruh anggota komunitas telah diterapkan di berbagai negara dengan beragam bentuk dan tingkat keberhasilan (o'g'li, 2023). Budaya yang berkembang di lingkungan sekolah memiliki peran yang sangat besar dalam membentuk karakter dan perilaku seluruh warga sekolah (Wanti & Darmawan, 2024). Pendekatan ini meyakini bahwa kemampuan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan merupakan keterampilan hidup yang perlu dilatih sejak dini. Sekolah bukan hanya tempat belajar tentang matematika dan bahasa, tetapi juga tempat belajar tentang bagaimana hidup bersama dalam masyarakat yang beragam. Ketika siswa

dilibatkan dalam merumuskan aturan kelas, mereka belajar tentang negosiasi, kompromi, dan tanggung jawab kolektif. Proses interaksi sosial yang sehat di sekolah sangat membantu perkembangan emosional dan karakter anak dalam lingkungan masyarakat (Gani, 2025). Ketika guru dilibatkan dalam penyusunan kebijakan sekolah, mereka merasa dihargai sebagai profesional yang memiliki pengetahuan berharga. Ketika orang tua dilibatkan dalam perencanaan program, program yang dihasilkan akan lebih relevan dengan kebutuhan masyarakat. Namun penerapan model demokratis di sekolah tidaklah sederhana. Struktur yang ada selama ini terbentuk dalam waktu yang panjang dan mengakar dalam budaya organisasi. Mengubahnya memerlukan kesabaran, perencanaan yang matang, dan kesediaan untuk berbagi kewenangan yang sebelumnya terpusat. Sekolah perlu menemukan keseimbangan antara partisipasi yang luas dengan efektivitas pengambilan keputusan yang tetap terjaga.

Forum deliberatif menjadi instrumen penting dalam model pengambilan keputusan partisipatif yang memberikan ruang bagi dialog yang mendalam antar pemangku kepentingan (Garard *et al.*, 2018). Berbeda dengan voting yang mengandalkan hitungan suara, forum deliberatif menekankan pada proses tukar pikiran yang bertujuan mencapai pemahaman bersama. Setiap keputusan yang diambil harus tetap mengacu pada prinsip etika agar hubungan dengan pihak luar tetap terjaga dengan baik (Mardikaningsih & Darmawan, 2022). Peserta forum didorong untuk mendengarkan secara sungguh-sungguh perspektif yang berbeda, mengajukan argumentasi yang rasional, dan mencari titik temu yang dapat diterima semua pihak. Proses ini membutuhkan keterampilan komunikasi yang tidak dimiliki secara alami oleh setiap orang. Siswa perlu belajar bagaimana menyampaikan pendapat dengan cara yang santun dan didasarkan pada alasan yang kuat. Guru perlu mengembangkan kemampuan memfasilitasi diskusi tanpa mendominasi arah pembicaraan. Pimpinan sekolah perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan situasi yang ada agar setiap keputusan yang diambil tepat sasaran (Darmawan, 2024). Orang tua perlu memahami bahwa kepentingan kolektif terkadang harus diutamakan di atas kepentingan pribadi. Forum yang difasilitasi dengan baik dapat menghasilkan keputusan yang lebih berkualitas karena mempertimbangkan berbagai perspektif secara mendalam. Namun tanpa fasilitasi yang memadai, forum deliberatif dapat berubah menjadi ajang adu argumentasi yang justru memperdalam perbedaan. Sekolah yang menerapkan model ini perlu mengalokasikan sumber daya untuk melatih fasilitator dan memastikan bahwa semua suara didengar secara setara.

Sistem voting untuk kebijakan tertentu menjadi pelengkap forum deliberatif dalam model pengambilan keputusan partisipatif (Witting *et al.*, 2023). Voting memberikan mekanisme yang jelas dan efisien untuk memutuskan ketika konsensus sulit dicapai. Dukungan teknologi dan sistem informasi yang baik akan sangat membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja dan hasil keputusan yang diambil (da Silva & Darmawan, 2023). Namun penerapan voting di sekolah memerlukan perancangan yang cermat tentang jenis kebijakan apa yang layak diputuskan melalui voting dan siapa saja yang memiliki hak suara. Kebijakan yang

bersifat strategis seperti visi sekolah atau alokasi anggaran besar sebaiknya tetap melalui proses deliberatif yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan. Kebijakan yang bersifat operasional seperti jadwal kegiatan atau pemilihan ketua kelas dapat menggunakan mekanisme voting yang lebih sederhana. Penentuan siapa yang memiliki hak suara juga perlu mempertimbangkan prinsip bahwa mereka yang terkena dampak kebijakan seharusnya memiliki kesempatan untuk memberikan suara. Pendidikan memegang peranan kunci dalam mengubah nasib anak-anak, terutama di lingkungan perkotaan (Hartono & Sulisty, 2022). Siswa tentu memiliki hak suara dalam kebijakan yang langsung mempengaruhi keseharian mereka di sekolah. Namun dalam kebijakan tertentu, batasan usia atau kematangan perlu dipertimbangkan untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil didasarkan pada pertimbangan yang matang. Sistem voting yang dirancang dengan baik dapat menjadi sarana pembelajaran tentang proses demokrasi yang nyata, bukan sekadar teori yang dipelajari dari buku. Sekolah perlu mengembangkan tata aturan yang jelas tentang kapan dan bagaimana voting dilakukan.

Pembatasan wewenang menjadi elemen krusial dalam model pengambilan keputusan partisipatif untuk memastikan bahwa efektivitas organisasi tetap terjaga. Partisipasi yang tanpa batas dapat menyebabkan proses pengambilan keputusan menjadi sangat lambat karena setiap isu kecil harus melalui mekanisme yang panjang (Singh, 2022). Tidak semua keputusan perlu melibatkan seluruh pemangku kepentingan. Pemanfaatan data yang akurat sangat diperlukan oleh sumber daya manusia agar proses pengambilan keputusan menjadi lebih cerdas dan efektif (Khairi & Darmawan, 2022). Keputusan yang bersifat teknis dan memerlukan keahlian khusus sebaiknya didelegasikan kepada pihak yang memiliki kompetensi yang relevan. Keputusan yang memerlukan kecepatan dalam situasi darurat membutuhkan mekanisme yang lebih terpusat. Sekolah perlu memetakan jenis keputusan berdasarkan tingkat dampak dan kompleksitasnya. Keputusan dengan dampak besar dan kompleksitas tinggi sebaiknya melalui proses partisipatif yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan. Di sisi lain, perkembangan teknologi digital saat ini memberikan pengaruh besar terhadap kemandirian dan kebebasan individu dalam masyarakat (Rojak & Gardi, 2022). Keputusan dengan dampak terbatas dapat didelegasikan kepada unit atau individu yang bertanggung jawab. Pembatasan wewenang juga perlu dirumuskan secara transparan agar semua pihak memahami ruang lingkup kewenangan masing-masing. Ketika batas-batas ini jelas, partisipasi dapat berjalan tanpa menimbulkan kebingungan tentang siapa yang berwenang memutuskan apa. Sekolah yang berhasil menyeimbangkan antara partisipasi dan efektivitas akan memiliki proses pengambilan keputusan yang inklusif sekaligus efisien.

Permasalahan utama dalam penerapan model pengambilan keputusan partisipatif di sekolah adalah ketiadaan struktur dan mekanisme yang dirancang secara sistematis. Banyak sekolah yang ingin menerapkan pendekatan partisipatif tetapi tidak memiliki kerangka yang jelas tentang bagaimana melakukannya. Keinginan untuk melibatkan seluruh pemangku kepentingan sering kali tidak

diikuti dengan perancangan forum, prosedur, dan aturan yang memadai. Fenomena media sosial saat ini juga menunjukkan betapa pentingnya menjaga keaslian hubungan agar komunikasi tetap berjalan jujur dan bermakna (Hariani & Mardikaningsih, 2022). Akibatnya, partisipasi yang terjadi bersifat sporadis dan tidak konsisten. Dalam beberapa situasi, sekolah mengadakan musyawarah yang melibatkan banyak pihak, tetapi dalam situasi lain keputusan diambil secara sepihak tanpa melibatkan siapa pun. Tidak adanya kejelasan tentang jenis keputusan apa yang memerlukan proses partisipatif menyebabkan kebingungan di antara seluruh warga sekolah. Siswa tidak tahu kapan mereka berhak untuk dilibatkan. Guru tidak memahami batasan kewenangan mereka dalam mengambil keputusan. Orang tua tidak memiliki kepastian tentang saluran yang tersedia untuk menyampaikan aspirasi. Struktur yang tidak jelas juga memudahkan terjadinya manipulasi proses partisipasi untuk kepentingan kelompok tertentu. Ketika tidak ada aturan yang disepakati bersama, pihak yang memiliki kekuasaan lebih besar cenderung mendominasi jalannya diskusi. Sekolah yang ingin menerapkan model partisipatif perlu memulai dengan merancang struktur dan mekanisme yang jelas sebelum melibatkan warga sekolah dalam proses yang sebenarnya.

Permasalahan kedua berkaitan dengan kesenjangan antara idealisme partisipasi dengan realitas kebutuhan akan efektivitas pengambilan keputusan. Partisipasi yang luas memerlukan waktu yang tidak sedikit, sementara sekolah sering kali dihadapkan pada kebutuhan untuk mengambil keputusan dengan cepat. Proses musyawarah yang melibatkan puluhan bahkan ratusan orang memerlukan waktu yang panjang untuk mencapai kesepakatan. Di sisi lain, pelaksanaan kegiatan sekolah tidak dapat menunggu terlalu lama. Ketegangan antara inklusivitas dan kecepatan menjadi dilema yang sulit dipecahkan. Sekolah yang terlalu mengutamakan partisipasi berisiko kehilangan momentum karena proses yang berlarut-larut. Sekolah yang terlalu mengutamakan kecepatan berisiko mengabaikan suara-suara penting yang seharusnya didengar. Kesenjangan juga terjadi antara mereka yang memiliki keterampilan partisipasi dengan mereka yang tidak. Siswa yang terbiasa mendengarkan di rumah akan lebih percaya diri menyampaikan pendapat dibandingkan dengan siswa yang terbiasa hanya menerima arahan. Guru yang terlatih dalam fasilitasi akan lebih mampu berkontribusi dibandingkan guru yang terbiasa dengan pendekatan instruksional. Orang tua dengan latar belakang pendidikan tinggi cenderung lebih memahami seluk-beluk kebijakan sekolah dibandingkan dengan orang tua yang kurang berpendidikan. Tanpa upaya yang disengaja untuk menjembatani kesenjangan ini, partisipasi yang terjadi justru akan memperkuat ketimpangan yang sudah ada.

Kebanyakan sekolah saat ini menghadapi tekanan untuk menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan seluruh pemangku kepentingan. Tuntutan transparansi dan akuntabilitas semakin menguat dari berbagai pihak. Siswa, guru, dan orang tua tidak lagi puas dengan model pengambilan keputusan yang tertutup dan terpusat. Mereka menuntut ruang untuk didengar dan dilibatkan. Namun tanpa kerangka kerja yang jelas, upaya untuk memenuhi tuntutan ini dapat berakhir dengan kekecewaan di semua pihak. Partisipasi yang tidak dikelola dengan baik

justru dapat menimbulkan konflik yang lebih dalam daripada jika tidak ada partisipasi sama sekali. Kondisi ini disebabkan karena proses pelibatan berbagai pihak dalam menentukan arah kebijakan sering kali membawa tantangan tersendiri, di mana batas antara transparansi dan risiko konflik internal menjadi sangat tipis jika tidak diatur secara bijaksana (Hariani & Mardikaningsih, 2018). Penelitian ini penting untuk menyediakan landasan konseptual yang dapat menjadi acuan bagi sekolah dalam merancang struktur dan mekanisme pengambilan keputusan yang partisipatif. Kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen pendidikan juga menjadi pertimbangan mengingat masih terbatasnya literatur yang membahas secara komprehensif tentang model sekolah demokratis dalam manajemen. Pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana menyeimbangkan partisipasi dan efektivitas akan membantu sekolah membangun budaya organisasi yang lebih demokratis tanpa mengorbankan kinerja institusional.

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan kerangka konseptual pengambilan keputusan partisipatif di sekolah yang mencakup tiga pilar utama yaitu pengelolaan forum deliberatif sebagai wadah dialog mendalam antar pemangku kepentingan, perancangan sistem voting untuk kebijakan yang memerlukan mekanisme pemilihan yang jelas, serta penetapan pembatasan wewenang yang menjaga efektivitas organisasi. Kerangka yang dihasilkan diharapkan dapat menjadi pedoman bagi institusi pendidikan dalam merancang struktur dan mekanisme pengambilan keputusan yang inklusif sekaligus efisien. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya khazanah ilmu manajemen pendidikan dengan menghubungkan konsep demokrasi deliberatif dengan praktik pengelolaan institusi pendidikan. Kontribusi praktisnya berupa panduan bagi pengelola sekolah dalam menyeimbangkan tuntutan partisipasi dengan kebutuhan akan efektivitas pengambilan keputusan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi pustaka yang bertujuan menghasilkan sintesis pengetahuan tentang pengambilan keputusan partisipatif dalam model sekolah demokratis. Pemilihan desain ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengintegrasikan temuan dari berbagai sumber yang tersebar di bidang manajemen pendidikan, teori organisasi, dan studi demokrasi. Sebagaimana dijelaskan oleh Privitera dan Ahlgrim-Delzell (2018), penelitian kualitatif dengan pendekatan studi literatur memungkinkan peneliti untuk membangun pemahaman yang utuh tentang suatu topik melalui eksplorasi berbagai perspektif yang telah ada. Prosedur penelitian ini mengadaptasi prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh Darmawan *et al.* (2020) tentang pentingnya memahami dinamika organisasi dalam menganalisis fenomena manajemen. Khasanah *et al.* (2010) menegaskan bahwa dalam penelitian manajemen, pemahaman tentang struktur dan proses organisasi menjadi fondasi yang tidak dapat diabaikan. Akmal *et al.* (2015) juga mengingatkan bahwa pendekatan dalam manajemen pendidikan harus mempertimbangkan karakteristik institusi pendidikan yang memiliki keunikan tersendiri dibandingkan dengan organisasi

lain. Gupta dan Gupta (2022) menjelaskan bahwa metodologi penelitian yang sistematis sangat diperlukan untuk menghasilkan temuan yang dapat diandalkan. Scheurich (2014) menekankan pentingnya refleksi kritis dalam proses penelitian kualitatif.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis isi yang memungkinkan identifikasi tema-tema utama dari berbagai sumber yang dikaji. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menangkap nuansa dan kompleksitas yang terkandung dalam setiap sumber yang dianalisis. Validitas temuan dijaga melalui triangulasi sumber yang memastikan bahwa setiap konsep kunci didukung oleh minimal tiga referensi yang independen. Proses sintesis dilakukan dengan cara membandingkan temuan dari berbagai sumber untuk menemukan pola yang konsisten serta mengidentifikasi area yang masih memerlukan pengembangan lebih lanjut. Penelusuran literatur dilakukan dengan memanfaatkan basis data akademik terpercaya menggunakan kata kunci yang relevan dengan pengambilan keputusan partisipatif, sekolah demokratis, forum deliberatif, dan manajemen partisipasi. Pendekatan ini memungkinkan penelitian menghasilkan kerangka konseptual yang tidak hanya komprehensif tetapi juga dapat dipertanggungjawabkan secara akademik. Analisis yang dilakukan secara cermat terhadap berbagai sumber yang telah teridentifikasi memungkinkan peneliti untuk mengembangkan pemahaman yang lebih utuh tentang bagaimana model pengambilan keputusan partisipatif dapat diterapkan dalam pendidikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengambilan keputusan partisipatif dalam model sekolah demokratis dimulai dengan perancangan struktur organisasi yang secara eksplisit mengakui keberadaan berbagai pemangku kepentingan sebagai bagian dari sistem pengambilan keputusan (Anderson & McCabe, 2018). Struktur ini perlu membedakan antara dewan kebijakan yang menangani isu strategis dengan forum-forum tematik yang membahas isu yang lebih spesifik. Dewan kebijakan dapat terdiri atas perwakilan siswa, guru, orang tua, staf, dan pimpinan sekolah dengan komposisi yang seimbang. Forum tematik dapat dibentuk untuk bidang-bidang tertentu seperti pengembangan kurikulum, sarana prasarana, atau kegiatan ekstrakurikuler. Kejelasan tentang forum mana yang berwenang memutuskan apa menjadi faktor penentu efektivitas sistem secara keseluruhan. Struktur yang dirancang dengan baik akan menghindarkan terjadinya tumpang tindih kewenangan atau kekosongan tanggung jawab. Setiap forum perlu memiliki pedoman tentang frekuensi pertemuan, mekanisme pengambilan keputusan, dan hubungan dengan forum lainnya. Struktur organisasi ini perlu dikomunikasikan secara luas kepada seluruh warga sekolah agar semua orang memahami jalur yang tersedia untuk menyampaikan aspirasi. Sekolah yang memiliki struktur yang jelas akan lebih mudah mengelola proses partisipasi dibandingkan dengan sekolah yang mengandalkan mekanisme ad hoc yang berubah-ubah. Struktur yang stabil juga memberikan kepastian bagi seluruh pemangku kepentingan tentang bagaimana mereka dapat terlibat dalam pengambilan keputusan.

Forum deliberatif yang efektif dalam pengambilan keputusan di sekolah memerlukan kehadiran fasilitasi yang kompeten dan terlatih untuk memastikan bahwa proses diskusi berjalan secara produktif serta semua suara dari peserta yang hadir dapat didengar secara setara tanpa dominasi oleh pihak tertentu. Fasilitator yang ditunjuk oleh kepala sekolah perlu menjalani pelatihan khusus untuk mengelola dinamika kelompok yang kompleks, termasuk kemampuan untuk mengidentifikasi dan mencegah terjadinya dominasi pembicaraan oleh individu atau kelompok tertentu, serta kemampuan untuk membantu peserta yang mungkin kesulitan merumuskan pemikiran mereka agar dapat menyampaikan pendapat dengan jelas dan terstruktur (Kao, 2015). Fasilitator juga memiliki tugas penting untuk menjaga agar diskusi tetap berada pada fokus topik yang sedang dibahas dan tidak melebar ke isu-isu yang tidak relevan dengan agenda forum, sehingga waktu yang terbatas dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan deliberasi. Dalam forum yang melibatkan partisipasi siswa, fasilitator perlu menggunakan bahasa yang sederhana dan mudah dipahami oleh tingkat perkembangan kognitif mereka, serta menciptakan suasana yang aman secara psikologis sehingga siswa tidak merasa takut atau terintimidasi untuk berbicara di hadapan orang dewasa. Dalam forum yang melibatkan orang tua dengan latar belakang sosial, ekonomi, dan tingkat pendidikan yang beragam, fasilitator perlu memiliki kepekaan terhadap perbedaan budaya, norma komunikasi, serta tingkat literasi yang bervariasi antar peserta. Forum deliberatif yang difasilitasi dengan baik dapat mengubah perbedaan pendapat yang pada awalnya terlihat sebagai konflik yang mengancam menjadi sumber kekayaan pemikiran yang justru memperkaya kualitas keputusan akhir. Proses fasilitasi yang dijalankan secara netral dan profesional akan membangun kepercayaan peserta bahwa forum tersebut benar-benar dimaksudkan untuk mencapai keputusan bersama melalui musyawarah yang tulus, bukan sekadar formalitas prosedural untuk melegitimasi keputusan yang sudah ditetapkan sebelumnya oleh pihak manajemen. Sekolah perlu mengalokasikan sumber daya yang memadai, baik dalam bentuk anggaran maupun waktu, untuk melatih fasilitator internal yang berasal dari kalangan guru atau staf yang memiliki minat dan bakat di bidang ini, atau apabila diperlukan, sekolah dapat mendatangkan fasilitator eksternal yang sudah memiliki pengalaman dan reputasi dalam memfasilitasi forum deliberatif di lingkungan pendidikan.

Persiapan yang sistematis dan matang sebelum pelaksanaan forum deliberatif memiliki tingkat kepentingan yang sama dengan pelaksanaan forum itu sendiri, karena kualitas diskusi sangat ditentukan oleh sejauh mana peserta memahami isu yang akan dibahas sebelum mereka memasuki ruang forum (Himmelroos, 2020). Peserta forum, baik yang berasal dari kalangan guru, staf, orang tua, maupun siswa, perlu diberikan informasi yang memadai dan relevan mengenai topik yang akan dibahas, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi pemikiran yang berarti dan tidak hanya datang sebagai pendengar pasif. Informasi yang disampaikan dalam tahap pra forum harus dikemas dalam bahasa yang mudah dipahami oleh masing-masing kelompok peserta, dan tersedia dalam berbagai format yang dapat diakses oleh semua pihak sesuai dengan preferensi dan

keterbatasan yang dimiliki. Untuk kelompok siswa, penyelenggara forum mungkin perlu menyediakan penjelasan dengan ilustrasi atau contoh konkret yang relevan dengan pengalaman sehari-hari mereka, sehingga konsep abstrak dapat dipahami dengan lebih baik. Untuk orang tua yang memiliki keterbatasan waktu karena tuntutan pekerjaan atau tanggung jawab keluarga, sekolah perlu menyediakan ringkasan eksekutif yang singkat, padat, dan berisi poin-poin kunci tanpa mengurangi substansi penting. Untuk guru dan staf yang memerlukan pemahaman lebih mendalam untuk mendukung analisis mereka, sekolah perlu menyediakan data yang lebih rinci, termasuk dokumen pendukung, hasil penelitian, atau kajian literatur yang relevan. Waktu yang cukup sebelum pelaksanaan forum perlu diberikan agar peserta memiliki kesempatan untuk mempelajari materi yang diberikan, melakukan diskusi informal dengan sesama peserta jika diperlukan, dan mempersiapkan diri untuk menyampaikan pandangan secara terstruktur. Sekolah juga perlu menyediakan saluran komunikasi, misalnya alamat surat elektronik atau nomor telepon petugas, bagi peserta yang ingin mengajukan pertanyaan klarifikasi sebelum forum berlangsung, sehingga ketika forum dimulai, peserta sudah memiliki pemahaman dasar yang sama. Persiapan yang matang akan meningkatkan kualitas diskusi secara signifikan karena peserta datang dengan pemahaman yang setara mengenai isu yang akan dibahas, sehingga waktu forum tidak terbuang untuk menjelaskan hal-hal dasar yang seharusnya sudah dipelajari sebelumnya. Sebaliknya, forum yang dilaksanakan tanpa persiapan yang memadai cenderung tidak efisien karena sebagian besar waktu dihabiskan untuk memberikan penjelasan awal, mengoreksi kesalahpahaman, dan menyamakan persepsi yang seharusnya sudah dilakukan sebelum forum dimulai. Sekolah yang serius menerapkan model pengambilan keputusan deliberatif akan menginvestasikan waktu, tenaga, dan sumber daya yang cukup besar untuk memastikan bahwa setiap forum dimulai dengan pondasi pemahaman yang sama dan solid di antara semua peserta, karena mereka menyadari bahwa kualitas keputusan yang dihasilkan sangat ditentukan oleh kualitas persiapan yang dilakukan sebelumnya.

Mekanisme voting dalam pengambilan keputusan partisipatif perlu dirancang dengan mempertimbangkan jenis keputusan yang akan diambil, di mana keputusan tersebut akan diterapkan. Voting sederhana dengan suara terbanyak cocok untuk keputusan yang bersifat operasional dan memiliki dampak yang terbatas (Coulibaly *et al.*, 2019). Perlu disadari bahwa perbedaan akses terhadap pendidikan di berbagai wilayah masih menjadi tantangan besar yang mempengaruhi kesiapan individu dalam berpartisipasi (Rojak & Khayru, 2022). Voting dengan ambang batas supermajority seperti dua pertiga suara lebih tepat untuk keputusan yang bersifat strategis dan memiliki dampak jangka panjang. Bobot suara yang berbeda dapat dipertimbangkan untuk keputusan tertentu di mana pengalaman dan keahlian menjadi faktor penting. Namun pemberian bobot suara yang berbeda perlu dilakukan dengan hati-hati agar tidak merusak prinsip kesetaraan yang menjadi fondasi model demokratis. Selain itu, pandangan buruk atau stereotipe sosial di masyarakat sering kali menjadi penghambat terciptanya

kesempatan yang sama dalam dunia pendidikan (Sajjapong *et al.*, 2022). Transparansi tentang bagaimana suara dihitung dan bagaimana hasil voting akan ditindaklanjuti menjadi faktor kunci dalam membangun kepercayaan terhadap sistem voting. Proses voting perlu didokumentasikan dengan baik sehingga dapat dipertanggungjawabkan jika terjadi pertanyaan di kemudian hari. Sekolah juga perlu memiliki mekanisme untuk menangani situasi di mana hasil voting sangat tipis perbedaannya untuk menghindari perpecahan dalam komunitas. Voting yang dirancang dengan baik akan menjadi instrumen yang efisien untuk menyelesaikan perbedaan pendapat yang tidak dapat diatasi melalui deliberasi. Sekolah yang menggunakan voting sebagai pelengkap deliberasi, bukan penggantinya, akan mempertahankan kualitas keputusan yang dihasilkan.

Pembatasan wewenang dalam model pengambilan keputusan partisipatif memerlukan pemetaan yang cermat terhadap berbagai jenis keputusan berdasarkan tingkat kepentingan dan urgensi. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik melalui pembagian beban kerja yang jelas akan sangat membantu kelancaran operasional organisasi (Putra & Darmawan, 2026). Keputusan yang terkait dengan visi, misi, nilai, dan kebijakan fundamental sekolah sebaiknya menjadi kewenangan dewan kebijakan yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan (Elahi & Hussein, 2015). Penerapan manajemen berbasis nilai juga sangat penting untuk menyatukan pandangan di tengah perbedaan latar belakang budaya yang ada (Hariani & Mardikaningsih, 2021). Keputusan yang terkait dengan pelaksanaan operasional sehari-hari dapat didelegasikan kepada unit atau individu yang memiliki tanggung jawab langsung. Keputusan yang memerlukan kecepatan dalam situasi darurat perlu dilimpahkan kepada pimpinan sekolah dengan mekanisme pertanggungjawaban setelahnya. Pemetaan ini perlu didokumentasikan dalam bentuk pedoman yang jelas sehingga semua pihak memahami ruang lingkup kewenangan masing-masing. Pedoman tersebut juga perlu mencakup mekanisme untuk meninjau kembali pembatasan wewenang secara berkala karena kebutuhan organisasi dapat berubah seiring waktu. Sekolah perlu memastikan bahwa delegasi wewenang tidak berarti penghindaran tanggung jawab dari pihak yang mendelegasikan. Pimpinan sekolah tetap memiliki tanggung jawab akhir atas keputusan yang diambil oleh pihak yang diberi wewenang. Pembatasan wewenang yang jelas justru memberdayakan semua pihak karena mereka memahami dengan pasti apa yang menjadi kewenangan mereka. Sekolah yang tidak memiliki kejelasan tentang batas wewenang akan mengalami kebingungan dan konflik internal yang menghambat efektivitas organisasi.

Pelibatan siswa dalam pengambilan keputusan memerlukan pendekatan yang mempertimbangkan tahap perkembangan mereka (Perry-Hazan & Somech, 2021). Penggabungan berbagai teori belajar dalam pendidikan modern dapat membantu guru memahami kebutuhan unik setiap siswa secara lebih mendalam (Kurniawan & Darmawan, 2024). Siswa pada jenjang sekolah dasar memiliki kapasitas yang berbeda dengan siswa sekolah menengah dalam memahami isu kompleks dan konsekuensi jangka panjang. Sekolah perlu merancang tingkat partisipasi yang sesuai dengan usia dan kematangan siswa. Berbagai metode

pembelajaran dan variasi penerapannya di kelas juga memiliki pengaruh yang besar terhadap ketertarikan siswa dalam belajar (Mardikaningsih, 2014). Siswa yang lebih muda dapat dilibatkan dalam keputusan yang berkaitan langsung dengan keseharian mereka seperti aturan kelas atau kegiatan bermain. Siswa yang lebih tua dapat dilibatkan dalam keputusan yang lebih kompleks seperti kebijakan penilaian atau pengembangan kegiatan ekstrakurikuler. Pendidikan sosial yang baik akan membantu siswa memiliki kesadaran global yang penting di masa depan (Hariani & Mardikaningsih, 2022). Sekolah juga perlu menyediakan pelatihan keterampilan partisipasi bagi siswa agar mereka dapat berkontribusi secara efektif. Keterampilan yang perlu dilatih mencakup kemampuan menyampaikan pendapat secara terstruktur, mendengarkan dengan saksama, dan bekerja sama dalam tim. Pelibatan siswa dalam pengambilan keputusan bukan hanya memberikan hak kepada mereka tetapi juga melatih tanggung jawab yang menyertai hak tersebut. Sekolah yang berhasil melibatkan siswa akan menghasilkan lulusan yang memiliki kesadaran tentang peran mereka sebagai warga negara yang aktif. Pengalaman berpartisipasi dalam pengambilan keputusan di sekolah akan menjadi bekal berharga bagi siswa ketika mereka terjun ke masyarakat yang lebih luas.

Pelibatan orang tua dalam pengambilan keputusan memerlukan strategi yang mengakomodasi keberagaman latar belakang dan ketersediaan waktu. Modal sosial yang dimiliki oleh keluarga memiliki peran penting dalam mendukung manajemen kualitas di lingkungan sekolah (Seran & Ismail, 2025). Orang tua memiliki tanggung jawab pekerjaan dan keluarga yang membatasi waktu yang dapat mereka luangkan untuk kegiatan sekolah. Forum yang diselenggarakan pada jam kerja akan sulit dihadiri oleh orang tua yang bekerja. Sekolah perlu menyediakan berbagai pilihan waktu pertemuan termasuk di luar jam kerja untuk mengakomodasi ketersediaan orang tua yang beragam (LaRocque *et al.*, 2011). Pendidikan non-formal di tengah masyarakat juga dapat menjadi jalan untuk menciptakan kemajuan sosial yang lebih inklusif bagi semua pihak (Warin, 2022). Partisipasi orang tua juga dapat difasilitasi melalui mekanisme daring yang memungkinkan mereka memberikan masukan tanpa harus hadir secara fisik. Namun mekanisme daring perlu dirancang dengan memperhatikan aksesibilitas bagi orang tua yang mungkin tidak familiar dengan teknologi. Sekolah juga perlu mempertimbangkan hambatan bahasa bagi orang tua yang tidak fasih berbahasa Indonesia. Penyediaan penerjemah atau materi dalam berbagai bahasa dapat menjadi langkah inklusif yang penting. Pelibatan orang tua tidak boleh hanya terbatas pada mereka yang memiliki waktu luang dan kemampuan berbicara di depan umum. Sekolah perlu secara aktif menjangkau orang tua yang cenderung diam dan menciptakan ruang yang aman bagi mereka untuk berbicara. Keberagaman perspektif orang tua akan memperkaya kualitas keputusan yang dihasilkan.

Pelibatan guru dan staf dalam pengambilan keputusan memerlukan pergeseran budaya dari pendekatan instruksional menuju pendekatan kolaboratif. Budaya belajar dalam organisasi dan keleluasaan dalam bekerja dapat membantu meningkatkan kekuatan mental para staf di perguruan tinggi (Hariani &

Mardikaningsih, 2026). Guru yang terbiasa menerima instruksi dari pimpinan mungkin merasa canggung ketika diminta memberikan pendapat. Budaya yang terbentuk dalam waktu lama tidak mudah berubah dalam waktu singkat (Inandi & Giliç, 2016). Guru baru yang baru memasuki dunia kerja juga memerlukan kesiapan mental dan ketangguhan dalam menghadapi tantangan profesi pendidikan (Liwak *et al.*, 2023). Sekolah perlu menciptakan pengalaman awal yang positif bagi guru dan staf dalam berpartisipasi. Forum yang menghasilkan keputusan nyata yang kemudian diterapkan akan membangun kepercayaan bahwa partisipasi mereka bermakna. Sebaliknya, forum yang hanya menjadi ajang berbicara tanpa tindak lanjut akan membuat guru dan staf merasa waktu mereka terbuang percuma. Guru dan staf juga perlu diberikan pelatihan tentang bagaimana berkontribusi secara efektif dalam forum yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Keterampilan yang diperlukan mencakup kemampuan menyampaikan gagasan secara ringkas dan menerima kritik dengan lapang dada. Sekolah perlu mengakui bahwa guru dan staf memiliki pengetahuan praktis yang sangat berharga yang tidak dimiliki oleh pimpinan sekolah. Keputusan yang mengabaikan masukan dari mereka yang menjalankan kebijakan di lapangan berisiko gagal dalam implementasi. Sekolah yang berhasil melibatkan guru dan staf akan mendapatkan keputusan yang lebih baik dan implementasi yang lebih lancar.

Peran pimpinan sekolah dalam model pengambilan keputusan partisipatif bergeser dari pengambil keputusan tunggal menjadi fasilitator dan penjaga proses. Kepala sekolah perlu memiliki kesediaan untuk berbagi kewenangan yang sebelumnya terpusat (Ahmad, 2014). Kepemimpinan yang melayani atau servant leadership juga terbukti memiliki pengaruh yang sangat besar dalam meningkatkan hasil kerja para guru di sekolah (Darmawan, 2024). Seorang pemimpin perlu memahami proses pemberian makna dalam kepemimpinannya agar tercipta budaya psikologis yang sehat di dalam organisasi (Irfan & Rojak, 2025). Strategi kepemimpinan yang tepat dari seorang kepala sekolah menjadi kunci utama dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan (Ismaya *et al.*, 2023). Pergeseran ini memerlukan kepercayaan bahwa proses partisipatif yang dirancang dengan baik akan menghasilkan keputusan yang tidak kalah berkualitas dibandingkan keputusan yang diambil sendiri. Kepala sekolah juga perlu memiliki kesabaran karena proses partisipatif memerlukan waktu yang lebih panjang dibandingkan pengambilan keputusan sepihak. Hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru sangat berpengaruh terhadap performa pengajaran di lingkungan sekolah (Rahmawati & Darmawan, 2024). Peran kepala sekolah dalam memastikan bahwa keputusan yang dihasilkan melalui proses partisipatif benar-benar diterapkan menjadi sangat penting. Ketika keputusan yang dihasilkan melalui musyawarah diabaikan, kepercayaan terhadap proses akan hancur. Kepala sekolah juga bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua suara didengar secara setara, terutama suara dari pihak yang mungkin kurang percaya diri. Gaya kepemimpinan juga memainkan peran penting dalam membangun budaya disiplin di lembaga pendidikan guna menghadapi perubahan zaman dan teknologi (Al Laisty *et al.*, 2024). Dalam situasi tertentu, kepala sekolah

mungkin perlu menggunakan hak veto untuk menjaga kepentingan jangka panjang institusi. Namun penggunaan hak veto harus dilakukan secara transparan dengan penjelasan yang jelas tentang alasannya. Kepala sekolah yang berhasil menjalankan peran barunya akan mendapatkan legitimasi yang lebih kuat karena keputusan yang dihasilkan merupakan keputusan bersama, bukan keputusan pribadi.

Mekanisme umpan balik dan evaluasi terhadap proses pengambilan keputusan perlu dirancang untuk memastikan perbaikan berkelanjutan. Peserta forum perlu diberikan kesempatan untuk mengevaluasi bagaimana proses berlangsung dan memberikan saran perbaikan (Huang, 2025). Pendidikan multidisiplin sangat bermanfaat dalam mengembangkan kemampuan sosial dan kecerdasan anak sejak dini (Hariani *et al.*, 2021). Evaluasi dapat dilakukan melalui survei singkat setelah forum atau melalui diskusi refleksi di akhir pertemuan. Aspek yang dievaluasi mencakup kualitas fasilitasi, kecukupan waktu, kelengkapan informasi, dan kesetaraan partisipasi. Hasil evaluasi perlu ditindaklanjuti dengan perbaikan nyata pada forum berikutnya. Sekolah yang tidak melakukan evaluasi berisiko mengulang kesalahan yang sama dari waktu ke waktu. Kesadaran masyarakat terhadap perubahan perilaku yang lebih baik dapat didorong melalui pendidikan dan informasi yang jelas (Gautama & Mardikaningsih, 2022). Dokumentasi terhadap proses dan hasil pengambilan keputusan juga menjadi bagian penting dari sistem umpan balik. Dokumentasi yang baik memungkinkan sekolah untuk melacak keputusan apa yang telah diambil dan bagaimana dampaknya. Sekolah juga dapat melakukan evaluasi berkala terhadap implementasi keputusan untuk menilai apakah keputusan yang diambil benar-benar efektif. Siklus perbaikan yang berkelanjutan ini akan meningkatkan kualitas proses dan hasil pengambilan keputusan dari waktu ke waktu. Sekolah yang memiliki budaya evaluasi akan terus belajar dan berkembang dalam menerapkan model partisipatif.

Penanganan konflik yang mungkin timbul dalam proses pengambilan keputusan partisipatif memerlukan prosedur yang jelas dan diterapkan secara konsisten. Perbedaan pendapat adalah hal yang wajar dan bahkan diharapkan dalam forum yang sehat (Chen, 2021). Prinsip etika dan tanggung jawab tetap harus diutamakan dalam setiap pengambilan keputusan, meskipun menggunakan bantuan teknologi modern (Gani & Darmawan, 2022). Namun perbedaan pendapat dapat berubah menjadi konflik jika tidak dikelola dengan baik. Sekolah perlu memiliki protokol tentang langkah-langkah yang harus diambil ketika konflik muncul. Langkah pertama adalah memastikan bahwa semua pihak merasa didengar dan dipahami. Mediasi oleh pihak netral dapat membantu ketika diskusi langsung tidak lagi produktif. Dalam situasi di mana konflik tidak dapat diselesaikan dalam forum, mekanisme untuk mengangkat isu ke tingkat yang lebih tinggi perlu tersedia. Perubahan peran gender di masyarakat modern saat ini juga memberikan dinamika tersendiri dalam dunia pendidikan (Sudahri *et al.*, 2024). Sekolah juga perlu membedakan antara konflik substantif yang berkaitan dengan isu yang dibahas dengan konflik personal yang melibatkan hubungan antar individu. Konflik substantif dapat menjadi sumber pembelajaran yang berharga jika

dikelola dengan baik. Konflik personal memerlukan pendekatan yang berbeda yang mungkin melibatkan pembicaraan terpisah dengan pihak yang berselisih. Sekolah yang memiliki prosedur penanganan konflik yang jelas akan mengurangi risiko bahwa proses partisipatif justru menjadi sumber perpecahan. Prosedur yang konsisten juga memberikan kepastian bagi semua pihak tentang apa yang akan terjadi jika konflik tidak dapat diselesaikan secara musyawarah.

Keseimbangan antara inklusivitas dan efektivitas dalam pengambilan keputusan partisipatif memerlukan perancangan yang cermat terhadap berbagai mekanisme yang saling melengkapi (Gomez *et al.*, 2013). Forum deliberatif yang memakan waktu panjang perlu diimbangi dengan mekanisme delegasi untuk keputusan yang bersifat rutin. Voting yang efisien perlu dilengkapi dengan persyaratan kuorum untuk memastikan legitimasi keputusan. Pembatasan wewenang yang jelas perlu diimbangi dengan mekanisme banding bagi pihak yang merasa keputusan tidak adil. Sekolah juga perlu mempertimbangkan penggunaan mekanisme konsultasi yang lebih sederhana untuk isu-isu yang tidak memerlukan pengambilan keputusan formal. Konsultasi dapat dilakukan melalui survei, kotak saran, atau pertemuan singkat tanpa perlu melalui proses deliberasi yang panjang. Penerapan mekanisme yang berbeda untuk jenis keputusan yang berbeda memungkinkan sekolah untuk tetap responsif tanpa mengorbankan inklusivitas. Sekolah perlu secara berkala meninjau efektivitas berbagai mekanisme yang digunakan dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Keseimbangan antara inklusivitas dan efektivitas bukanlah titik tetap yang dapat dicapai sekali dan selamanya, melainkan keseimbangan dinamis yang perlu terus dijaga. Sekolah yang mampu menjaga keseimbangan ini akan memiliki proses pengambilan keputusan yang inklusif tanpa menjadi lamban dan tidak efisien.

Pengembangan kapasitas seluruh warga sekolah untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan menjadi investasi jangka panjang yang sangat penting (Nthontho, 2017). Kapasitas yang dimaksud mencakup pengetahuan tentang struktur dan mekanisme yang ada, keterampilan komunikasi dan kolaborasi, serta sikap yang menghargai perbedaan. Pelatihan yang diberikan perlu disesuaikan dengan peran masing-masing kelompok. Siswa mungkin memerlukan pelatihan tentang bagaimana menyampaikan pendapat dengan cara yang efektif dan bagaimana bekerja sama dalam tim. Guru mungkin memerlukan pelatihan tentang fasilitasi dan manajemen konflik. Orang tua mungkin memerlukan penjelasan tentang bagaimana sistem pengambilan keputusan bekerja dan bagaimana mereka dapat terlibat. Staf administrasi mungkin memerlukan pelatihan tentang dokumentasi dan pengelolaan informasi. Pelatihan sebaiknya diberikan secara berkelanjutan, bukan hanya pada awal penerapan model. Sekolah dapat memanfaatkan pengalaman nyata dalam forum sebagai bahan pembelajaran bagi peserta. Refleksi setelah setiap forum dapat menjadi kesempatan untuk belajar bersama tentang apa yang berjalan baik dan apa yang perlu diperbaiki. Sekolah yang berinvestasi dalam pengembangan kapasitas akan memiliki komunitas yang semakin terampil dalam berpartisipasi seiring berjalannya waktu. Kemampuan

untuk berpartisipasi secara efektif bukanlah bakat bawaan, melainkan keterampilan yang dapat dipelajari dan dikembangkan.

Dokumentasi dan transparansi menjadi fondasi penting bagi legitimasi proses pengambilan keputusan partisipatif. Semua keputusan yang dihasilkan perlu didokumentasikan secara jelas termasuk alasan yang mendasari keputusan tersebut (Carrick *et al.*, 2022). Dokumentasi perlu mencakup informasi tentang siapa yang terlibat dalam proses, bagaimana diskusi berlangsung, dan bagaimana keputusan akhir dicapai. Dokumentasi yang baik memungkinkan akuntabilitas karena semua pihak dapat melacak bagaimana suatu keputusan dihasilkan. Dokumentasi juga menjadi sumber belajar bagi forum-forum berikutnya yang mungkin menghadapi isu serupa. Sekolah perlu menyediakan akses bagi seluruh warga sekolah untuk melihat dokumentasi keputusan. Transparansi membangun kepercayaan bahwa proses yang berlangsung adil dan tidak dimanipulasi untuk kepentingan kelompok tertentu. Sekolah perlu memiliki kebijakan tentang berapa lama dokumentasi disimpan dan bagaimana cara mengaksesnya. Dokumentasi yang tidak terkelola dengan baik akan sulit ditemukan ketika dibutuhkan. Sekolah dapat memanfaatkan teknologi untuk mengelola dokumentasi secara lebih efisien dan memudahkan akses. Transparansi yang didukung oleh dokumentasi yang baik akan memperkuat legitimasi model pengambilan keputusan partisipatif di mata seluruh warga sekolah.

Keberlanjutan model pengambilan keputusan partisipatif memerlukan perhatian terhadap regenerasi kepemimpinan dan kaderisasi fasilitator. Kepala sekolah yang menjadi penggerak awal mungkin akan berganti setelah beberapa tahun. Guru yang menjadi fasilitator andal mungkin dipindahtugaskan ke sekolah lain. Orang tua yang aktif dalam forum mungkin akan pindah ketika anak mereka lulus. Sekolah perlu memiliki rencana untuk memastikan bahwa pengetahuan dan keterampilan yang telah dibangun tidak hilang ketika terjadi pergantian personel. Dokumentasi yang baik menjadi salah satu bentuk keberlanjutan karena pengetahuan dapat diwariskan melalui tulisan. Kaderisasi fasilitator perlu dilakukan secara sistematis dengan melibatkan generasi berikutnya dalam proses pembelajaran. Sekolah juga perlu membangun budaya partisipasi yang tidak tergantung pada individu tertentu. Ketika partisipasi telah menjadi bagian dari budaya, mekanisme yang ada akan terus berjalan meskipun ada pergantian personel. Sekolah yang tidak memikirkan keberlanjutan akan mengalami kemunduran ketika tokoh kunci tidak lagi berada di institusi. Investasi dalam sistem dan budaya akan memberikan hasil yang lebih berkelanjutan dibandingkan investasi yang hanya mengandalkan individu tertentu.

SIMPULAN

Pengambilan keputusan partisipatif dalam model sekolah demokratis memerlukan sistem terpadu yang mencakup perancangan struktur organisasi yang jelas, pengelolaan forum deliberatif dengan fasilitasi yang kompeten, penerapan mekanisme voting yang tepat, serta penetapan pembatasan wewenang yang menjaga efektivitas organisasi. Keberhasilan sistem ini ditentukan oleh komitmen

pimpinan sekolah untuk berbagi kewenangan, pengembangan kapasitas seluruh warga sekolah untuk berpartisipasi secara efektif, serta keberlanjutan melalui dokumentasi dan kaderisasi. Keseimbangan antara inklusivitas dan efektivitas bukanlah titik tetap yang dapat dicapai sekali, melainkan keseimbangan dinamis yang perlu terus dijaga melalui evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Sekolah yang berhasil menerapkan model ini akan menghasilkan keputusan yang lebih berkualitas karena mempertimbangkan beragam perspektif sekaligus membangun kapasitas warga sekolah sebagai warga negara yang demokratis.

Implikasi dari temuan ini bagi praktik manajemen pendidikan adalah perlunya institusi sekolah untuk merancang struktur dan mekanisme pengambilan keputusan partisipatif secara sistematis sebelum mengajak seluruh pemangku kepentingan untuk terlibat. Saran yang dapat diberikan adalah agar sekolah mulai melakukan pemetaan terhadap jenis-jenis keputusan yang selama ini diambil dan menentukan mekanisme yang paling sesuai untuk setiap jenis keputusan. Pembentukan dewan kebijakan yang terdiri atas perwakilan seimbang dari siswa, guru, orang tua, staf, dan pimpinan sekolah dapat menjadi langkah awal yang strategis. Sekolah juga disarankan untuk menyelenggarakan pelatihan fasilitasi bagi guru dan staf yang akan terlibat dalam pengelolaan forum deliberatif. Pengembangan sistem dokumentasi dan transparansi perlu dilakukan untuk membangun legitimasi proses. Sekolah juga perlu menyusun rencana keberlanjutan yang mempertimbangkan regenerasi kepemimpinan dan kaderisasi fasilitator.

DAFTAR RUJUKAN

- Ahmad, A. (2014). School Leadership and School Management. *The Journal of Social Sciences and Humanities*, 1(1).
- Akmal, D., Kurniawan, D., Darmawan, & A. Wardani. (2015). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: IntiPresindo Pustaka.
- Al Laisty, M. D., Darmawan, D., & Fajar, A. S. M. (2024). The Role of Leadership Style in Building a Discipline Culture in Pesantren: Facing the Challenges of Social and Technological Change. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(3), 62-68.
- Anderson, S. M. Z., & McCabe, M. (2018). *Participatory school design for participatory democracy*. 43. <https://doi.org/10.1145/3210604.3210654>
- Carrick, J., Bell, D., Fitzsimmons, C., Gray, T., & Stewart, G. B. (2022). Principles and practical criteria for effective participatory environmental planning and decision-making. *Journal of Environmental Planning and Management*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/09640568.2022.2086857>
- Chen, T.-C. (2021). *Consensus Measurement and Enhancement*. 55–72. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86208-4_4
- Coulibaly, A., Coulibaly, A., Zaraté, P., Camilleri, G., Konate, J., & Tangara, F. (2019). *A Voting Procedures Recommender System for Decision-making*. 351, 80–91. https://doi.org/10.1007/978-3-030-21711-2_7

-
- da Silva, B. D. S., & Darmawan, D. (2023). Integration of Management Information Systems (MIS) in Strategic Decision Making to Improve Organization Performance. *Journal of Social Science Studies*, 3(2), 347-352.
- Darmawan, D. (2024). Application of Situational Leadership in Decision Making in Dynamic Organizations. *Journal of Social Science Studies*, 4(1), 499-504.
- Darmawan, D. (2024). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47-58.
- Darmawan, D. (2024). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Guru. *Tarunaedu: Journal of Education and Learning*, 2(2), 80-97.
- Darmawan, D., R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela, S. Arifin, A. R. Putra, M. Hariani, M. Irfan, Y. R. Al Hakim, & F. Issalillah. (2020). The quality of human resources, job performance and employee loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Darmawan, D., Zahid, R. A., & Fajar, A. S. M. (2024). The Role of Blended Learning in Developing Students' Critical Thinking Skills in the Digital Age. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 4(1), 71-86.
- Elahi, N., & Hussein, M. (2015). The Limits of Shared Decision-Making. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.2659813>
- Gani, A. (2025). Character Education and Children's Socio-Emotional Development in the Social Interaction Environment. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 5(1), 103-116.
- Gani, A., & Darmawan, D. (2022). Ethics and Accountability in Artificial Intelligence-Based Managerial Decision Making. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 147-152.
- Garard, J., Koch, L., & Kowarsch, M. (2018). Elements of success in multi-stakeholder deliberation platforms. *Palgrave Communications*, 4(1), 1-16. <https://doi.org/10.1057/S41599-018-0183-8>
- Gautama, E. C., & Mardikaningsih, R. (2022). Driving Sustainable Behavior Change Through Education and Public Awareness. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 259-264.
- Gomez, J., Insua, D. R., Lavín, J. M., & Alfaro, C. (2013). On deciding how to decide: Designing participatory budget processes. *European Journal of Operational Research*, 229(3), 743-750. <https://doi.org/10.1016/J.EJOR.2013.03.035>
- Gupta, A., & Gupta, N. (2022). *Research methodology*. SBPD Publications.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2018). Dinamika Kerentanan dan Keterbukaan dalam Pengambilan Keputusan Partisipatif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 69-82.
- Hariani, M. & R. Mardikaningsih. (2022). The Performance of Authenticity and the Commodification of Parasocial Bonds: Twin Pillars of Influencer Culture on Social Media, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(2), 385-412.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2021). Implementation of Value-Based Management in Multinational Organizations Facing Cultural Differences. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 67-72.

-
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2022). The Social Education Role in Shaping Students' Global Awareness in Higher Education. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 55-60.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2026). Job Creafting dan Organizational Learning Culture Sebagai Prediktor Modal Psikologis di Kalangan Staf Universitas. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 9(1), 129-145.
- Hariani, M., Safira, M. E., & Wahyuni, S. (2021). Multidisciplinary Education and the Growth of Social Competence in Children. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 253-258.
- Hartono, R., & Sulisty, B. (2022). The Role of Education in the Social Mobility of Poor Children in Urban Settings. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 109-126.
- Himmelroos, S. (2020). Discourse Quality in Deliberative Citizen Forums: A Comparison of Four Deliberative Mini-publics. *Journal of Public Deliberation*, 13(1), 3. <https://doi.org/10.16997/JDD.269>
- Huang, H. (2025). Toward inclusive decision making: A systematic introduction of the mass-participation decision support framework. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 102093–102093. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102093>
- Inandi, Y., & Giliç, F. (2016). Relationship of Teachers' Readiness for Change with Their Participation in Decision Making and School Culture. *Educational Research Review*, 11(8), 823–833. <https://doi.org/10.5897/ERR2016.2730>
- Irfan, M., & Rojak, J. A. (2025). The Leadership Meaning-Making Process and Its Implications for Organizational Psychological Culture. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 8(2), 1-9.
- Ismaya, B., Sutrisno, S., Darmawan, D., Jahroni, J., & Kholis, N. (2023). Strategy for leadership: how principals of successful schools improve education quality. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 247-259.
- Kao, Y.-S. R. (2015). Obstacles and Challenges Confronting Principals in the Development of School Democracy Policies in Taiwan. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 4(2), 52–61.
- Khairi, M., & Darmawan, D. (2022). Developing HR Capabilities in Data Analysis for More Effective Decision Making in Organizations. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 223-228.
- Khasanah, H., S. Arum, & D. Darmawan. (2010). *Pengantar Manajemen Bisnis*. Jakarta: Spektrum Nusa Press.
- Khasanah, H., Hariani, M., Irfan, M., Putra, A. R., Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2015). Peran Efikasi Diri dan Lingkungan Belajar Terhadap Hasil Belajar Mahasiswa. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 2(2), 97–110.
- Kurniawan, Y., & Darmawan, D. (2024). Pendekatan multidimensional dalam penerapan teori behaviorisme, kognitivisme, konstruktivisme, dan humanisme di pendidikan modern. *Jurnal Pendidikan, Penelitian, Dan Pengabdian Masyarakat*, 4(1), 65-74.

- LaRocque, M., Kleiman, I., & Darling, S. M. (2011). Parental Involvement: The Missing Link in School Achievement. *Preventing School Failure*, 55(3), 115–122. <https://doi.org/10.1080/10459880903472876>
- Liwak, S., Darmawan, D., & El-Yunusi, M. Y. M. (2023). Adaptation Readiness and Resilience Building of Novice Teachers in Navigating the World of Education Professional Work. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 213-222.
- Mardikaningsih, R. (2014). Metode Pembelajaran dan Variasi Penerapannya. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 1(1), 43-54.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2022). Ethical principles in business decision making: Implications for corporate sustainability and relationships with external stakeholders. *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 131-138.
- Nthontho, M. A. (2017). Unleashing Student Potential through Democratic Participation in Decision Making: Controversies and Prospects. *Africa Education Review*, 14, 158–174. <https://doi.org/10.1080/18146627.2017.1279013>
- o'g'li, L. O. S. (2023). *Democratic Participation in School Management*. 183–199. https://doi.org/10.52038/9783643511324_18
- Perry-Hazan, L., & Somech, A. (2021). Conceptualising student participation in school decision making: an integrative model. *Educational Review*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/00131911.2021.1976113>
- Privitera, G. J., & Ahlgrim-Delzell, L. (2018). *Research methods for education*. Sage Publications.
- Putra, A. R., & Darmawan, D. (2026). Optimizing HR Operations Through Human Capital Capability and Workload Structuring. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 9(1), 95-110.
- Rahmawati, Y., & Darmawan, D. D. (2024). Research on The Relationship Between Work Motivation, School Principal Leadership, and Teacher Performance in Madrasah Ibtidaiyah At Taufiq Lakarsantri Surabaya. *International Journal of Islamic Thought and Humanities*, 3(1), 59-69.
- Rojak, J. A. & Gardi, B. (2022). The Economics of Prediction and Instrumental Power: A Critical Analysis of Surveillance Capitalism and its Impacts on Autonomy and Democracy, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(2), 73-96.
- Rojak, J. A., & Khayru, R. K. (2022). Disparities in Access to Education in Developing Countries: Determinants, Impacts, and Solution Strategies. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 31-38.
- Sajjapong, T., Darmawan, D., & Marsal, A. P. (2022). The Role of Social Stereotypes in Shaping Opportunities and Inequalities in Society: Their Impact on Education, Employment, and Intergroup Interactions. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 1(1), 44–49.
- Scheurich, J. (2014). *Research method in the postmodern*. Routledge.
- Seran, G., & Ismail, A. binti. (2025). Family Social Capital and Quality Management in Primary and Secondary Education. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 4(3), 91–102.

-
- Singh, R. (2022). Direct Democracy. *The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Social and Political Movements*, 1-4.
<https://doi.org/10.1002/9780470674871.wbespm070.pub2>
- Stein, L. (2020). Teacher Leadership: The Missing Factor in America's Classrooms. *The Clearing House*, 93(2), 78-84.
<https://doi.org/10.1080/00098655.2020.1716671>
- Sudahri, S., El-Yunusi, M. Y. M., & Ghozali, S. (2024). Duality and Dynamics of Education in the Transformation of Gender Roles in Modern Society. *Journal of Social Science Studies*, 4(2), 55-64.
- Wanti, M. W., & Darmawan, D. (2024). The influence of school culture on the character of junior high school students. *Journal of Islamic Elementary Education*, 2(2), 201-214.
- Warin, A. K. (2022). Reconstructing Community Futures Through Non-Formal Education for Participatory and Inclusive Social Advancement. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 183-188.
- Witting, I., Wagenaar, C., & Hendriks, F. (2023). Improving referendums with deliberative democracy: A systematic literature review. *International Political Science Review*. <https://doi.org/10.1177/01925121231210048>