

**PERAN MANAJEMEN SEKOLAH DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN IMPLEMENTASI  
KEBIJAKAN PENDIDIKAN DI SMA NEGERI 11 PADANG****Bella Donita**

Administrasi Pendidikan, Universitas Negeri Padang, Padang, Indonesia

Email: [belladonita7@gmail.com](mailto:belladonita7@gmail.com)**ABSTRAK**

Manajemen sekolah memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana peran manajemen sekolah dalam proses pengambilan keputusan serta pelaksanaan kebijakan pendidikan di SMA Negeri 11 Padang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Informan penelitian terdiri atas kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan di SMA Negeri 11 Padang dilakukan secara partisipatif melalui rapat koordinasi yang melibatkan berbagai pihak. Implementasi kebijakan pendidikan dilakukan melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang sistematis. Faktor pendukung meliputi kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, kerja sama antarwarga sekolah, serta ketersediaan sarana dan prasarana. Adapun faktor penghambat berupa keterbatasan waktu, perbedaan pendapat dalam pengambilan keputusan, serta kendala administratif. Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen sekolah memiliki peran strategis dalam menciptakan kebijakan yang efektif dan mendukung peningkatan mutu pendidikan di SMA Negeri 11 Padang.

**Kata kunci:** pengambilan keputusan, kebijakan pendidikan, disiplin peserta didik, sekolah, kebijakan disiplin.

**Article History**

Received: Juli 2026

Reviewed: Juli 2026

Published: Juli 2026

Plagiarism Checker No 2635

**Copyright : Author****Publish by : Sindoro**

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**1. PENDAHULUAN**

Pendidikan merupakan salah satu sektor yang memiliki peran strategis dalam pembangunan suatu bangsa. Melalui pendidikan, kualitas sumber daya manusia dapat ditingkatkan sehingga mampu berkontribusi dalam pembangunan sosial, ekonomi, budaya, dan teknologi. Pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai sarana transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai media pembentukan karakter, pengembangan keterampilan, serta penanaman nilai-nilai moral yang dibutuhkan dalam kehidupan bermasyarakat. Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan menjadi salah satu prioritas utama dalam upaya mewujudkan generasi yang

kompeten, berdaya saing, dan berakhlak mulia. Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, pengelolaan sekolah yang efektif dan efisien. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal memiliki tanggung jawab besar dalam menyelenggarakan proses pembelajaran yang berkualitas. Keberhasilan suatu sekolah tidak hanya ditentukan oleh kualitas guru dan peserta didik, tetapi juga oleh kemampuan manajemen sekolah dalam mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki. Manajemen sekolah berfungsi untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengawasi berbagai kegiatan pendidikan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara optimal. Manajemen sekolah mencakup berbagai aspek, seperti pengelolaan kurikulum, peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana dan

prasarana, keuangan, hubungan masyarakat, serta pengambilan keputusan. Di antara berbagai fungsi tersebut, pengambilan keputusan merupakan salah satu fungsi yang sangat penting karena menjadi dasar dalam menentukan arah dan kebijakan sekolah. Setiap kebijakan yang diterapkan oleh sekolah pada dasarnya merupakan hasil dari suatu proses pengambilan keputusan yang melibatkan pertimbangan terhadap berbagai faktor dan kondisi yang ada. Pengambilan keputusan dalam lingkungan sekolah merupakan proses memilih alternatif tindakan yang dianggap paling tepat untuk menyelesaikan masalah atau mencapai tujuan tertentu. Proses ini memerlukan kemampuan analisis, pertimbangan yang matang, serta keterlibatan berbagai pihak agar keputusan yang dihasilkan dapat diterima dan dilaksanakan dengan baik. Dalam konteks pendidikan, pengambilan keputusan dapat berkaitan dengan penyusunan program

sekolah, pengelolaan pembelajaran, pengembangan sumber daya manusia, peningkatan disiplin peserta didik, hingga pengelolaan sarana dan prasarana sekolah.

## **2. KAJIAN TEORI**

### **A. Konsep Manajemen Sekolah**

Manajemen sekolah merupakan proses pengelolaan seluruh sumber daya yang dimiliki oleh sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Manajemen sekolah tidak hanya berfokus pada pengelolaan administrasi, tetapi juga mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan berbagai kegiatan pendidikan. Menurut George R. Terry (2018), manajemen adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating), dan pengawasan (controlling) yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks pendidikan, manajemen sekolah menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan, karena keberhasilan sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan pengelolaannya dalam memanfaatkan sumber daya manusia, sarana prasarana, keuangan, serta berbagai komponen pendidikan lainnya.

Tujuan utama manajemen sekolah adalah mewujudkan penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas melalui pemanfaatan sumber daya secara optimal. Manajemen sekolah bertujuan untuk meningkatkan mutu pembelajaran, mengembangkan profesionalisme guru, menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, serta meningkatkan prestasi peserta didik baik dalam bidang akademik maupun nonakademik. Selain itu, manajemen sekolah juga bertujuan untuk menciptakan tata kelola sekolah yang transparan, akuntabel, dan partisipatif sehingga seluruh warga sekolah dapat berkontribusi dalam pencapaian tujuan pendidikan.

Fungsi manajemen sekolah terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Perencanaan merupakan proses menetapkan tujuan serta merancang berbagai program dan kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam lingkungan sekolah, perencanaan dapat berupa penyusunan visi dan misi sekolah, program kerja tahunan, kalender pendidikan, serta perencanaan anggaran sekolah. Pengorganisasian merupakan proses pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepada seluruh warga sekolah sesuai dengan kompetensi masing-masing. Melalui pengorganisasian yang baik, setiap individu dapat memahami tugas dan fungsinya sehingga tercipta koordinasi yang efektif dalam pelaksanaan program sekolah.

Pelaksanaan atau actuating merupakan upaya menggerakkan seluruh sumber daya sekolah agar melaksanakan tugas sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pada tahap ini diperlukan kemampuan kepemimpinan yang baik untuk memberikan motivasi dan arahan kepada guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik. Sementara itu, pengawasan atau controlling merupakan kegiatan memantau, mengevaluasi, dan mengendalikan pelaksanaan program sekolah agar berjalan sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan. Pengawasan dilakukan melalui supervisi, monitoring, evaluasi program, serta tindak lanjut terhadap berbagai permasalahan yang ditemukan selama proses pelaksanaan kegiatan sekolah.

## **B. Pengambilan Keputusan dalam Manajemen Sekolah**

Pengambilan keputusan merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sekolah karena setiap kebijakan dan program yang dilaksanakan berawal dari suatu keputusan. Menurut Sondang P. Siagian (2019), pengambilan keputusan adalah suatu proses memilih alternatif tindakan terbaik dari berbagai pilihan yang tersedia untuk memecahkan masalah atau mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks pendidikan, pengambilan keputusan dilakukan untuk menentukan berbagai kebijakan yang berkaitan dengan proses pembelajaran, pengelolaan sumber daya manusia, pengembangan kurikulum, penggunaan anggaran, serta peningkatan mutu sekolah.

Pengambilan keputusan dalam manajemen sekolah harus dilakukan secara sistematis agar keputusan yang dihasilkan dapat memberikan manfaat yang optimal bagi seluruh warga sekolah. Tahapan pengambilan keputusan dimulai dari identifikasi masalah yang dihadapi sekolah. Setelah masalah teridentifikasi, langkah berikutnya adalah mengumpulkan berbagai informasi yang relevan sebagai dasar pertimbangan. Informasi tersebut kemudian dianalisis untuk menghasilkan beberapa alternatif solusi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan masalah. Dari berbagai alternatif yang tersedia, dipilih alternatif yang dianggap paling efektif dan efisien. Keputusan yang telah ditetapkan kemudian diimplementasikan dan dievaluasi untuk mengetahui tingkat keberhasilannya.

Dalam lingkungan sekolah, pengambilan keputusan tidak hanya menjadi tanggung jawab kepala sekolah, tetapi juga melibatkan berbagai pihak seperti wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, dan orang tua peserta didik. Keterlibatan berbagai pihak tersebut bertujuan untuk menghasilkan keputusan yang lebih objektif, demokratis, dan sesuai dengan kebutuhan sekolah. Pengambilan keputusan yang partisipatif juga dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan.

Keberhasilan pengambilan keputusan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kemampuan kepemimpinan kepala sekolah, ketersediaan informasi yang akurat, budaya organisasi sekolah, partisipasi warga sekolah, serta dukungan dari pemerintah dan masyarakat. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan analitis, komunikasi yang baik, serta keterampilan manajerial yang memadai agar mampu mengambil keputusan yang tepat dan bermanfaat bagi kemajuan sekolah.

## **C. Implementasi Kebijakan Pendidikan**

Implementasi kebijakan pendidikan merupakan proses pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah maupun pihak sekolah agar tujuan pendidikan dapat tercapai

secara efektif. Kebijakan pendidikan yang telah dirumuskan tidak akan memberikan manfaat apabila tidak diimplementasikan dengan baik. Oleh karena itu, implementasi menjadi tahap yang sangat penting dalam siklus kebijakan pendidikan karena menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu kebijakan.

Menurut George C. Edward III (1980), keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat faktor utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi mengenai kebijakan kepada seluruh pihak yang terlibat dalam pelaksanaannya. Komunikasi yang jelas, konsisten, dan mudah dipahami akan membantu pelaksana memahami tujuan dan prosedur pelaksanaan kebijakan. Sebaliknya, komunikasi yang kurang efektif dapat menimbulkan kesalahpahaman yang berakibat pada tidak tercapainya tujuan kebijakan.

Faktor kedua adalah sumber daya. Sumber daya mencakup tenaga pendidik, tenaga kependidikan, anggaran, sarana prasarana, serta teknologi yang diperlukan dalam pelaksanaan kebijakan. Ketersediaan sumber daya yang memadai akan mendukung kelancaran implementasi kebijakan, sedangkan keterbatasan sumber daya sering menjadi hambatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, sekolah perlu mengelola dan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki agar kebijakan pendidikan dapat berjalan secara efektif.

Faktor ketiga adalah disposisi atau sikap pelaksana. Disposisi berkaitan dengan komitmen, tanggung jawab, dan kesiapan individu yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan. Pelaksana yang memiliki sikap positif terhadap kebijakan akan lebih mudah menerima dan menjalankan kebijakan tersebut dengan baik. Sebaliknya, apabila terdapat penolakan atau kurangnya komitmen dari pelaksana, maka implementasi kebijakan akan mengalami berbagai kendala.

Faktor keempat adalah struktur birokrasi. Struktur organisasi yang jelas akan memudahkan pembagian tugas, koordinasi, dan pengawasan dalam pelaksanaan kebijakan pendidikan. Adanya pembagian tugas yang terstruktur memungkinkan setiap individu memahami peran dan tanggung jawabnya sehingga pelaksanaan kebijakan dapat berjalan lebih efektif dan efisien. Dalam lingkungan sekolah, struktur birokrasi yang baik dapat mendukung koordinasi antara kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan berbagai pihak terkait lainnya.

Implementasi kebijakan pendidikan umumnya dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu sosialisasi kebijakan, penyusunan program pelaksanaan, pelaksanaan kegiatan, monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut. Melalui tahapan tersebut, sekolah dapat memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan mampu memberikan dampak positif terhadap peningkatan mutu pendidikan dan pencapaian tujuan sekolah.

#### **D. Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Kebijakan Pendidikan**

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang memiliki tanggung jawab dalam mengelola seluruh kegiatan sekolah. Keberhasilan suatu sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan dan manajemen. Menurut Mulyasa (2022), kepala sekolah memiliki tujuh peran utama yang dikenal dengan

konsep EMASLIM, yaitu sebagai Educator (pendidik), Manager (pengelola), Administrator, Supervisor, Leader (pemimpin), Innovator, dan Motivator.

Sebagai pendidik (educator), kepala sekolah bertugas membina dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pengembangan kompetensi guru dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah harus mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif sehingga proses pendidikan dapat berlangsung secara optimal. Sebagai manajer (manager), kepala sekolah bertanggung jawab mengelola seluruh sumber daya sekolah, mulai dari sumber daya manusia, keuangan, sarana prasarana, hingga program-program pendidikan yang dilaksanakan di sekolah.

Sebagai administrator, kepala sekolah bertugas mengelola administrasi sekolah yang meliputi administrasi kurikulum, peserta didik, kepegawaian, sarana prasarana, dan keuangan. Sebagai supervisor, kepala sekolah melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap kinerja guru serta pelaksanaan proses pembelajaran. Kegiatan supervisi bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pembelajaran yang diberikan kepada peserta didik.

Sebagai pemimpin (leader), kepala sekolah berperan dalam memberikan arah, bimbingan, dan motivasi kepada seluruh warga sekolah agar mampu bekerja sama mencapai tujuan pendidikan. Kepala sekolah juga harus mampu menjadi teladan dalam sikap, perilaku, dan etos kerja. Selain itu, kepala sekolah berperan sebagai inovator yang selalu berupaya menciptakan pembaruan dan pengembangan program pendidikan sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman. Sebagai motivator, kepala sekolah bertugas memberikan dorongan dan semangat kepada guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik agar mampu mencapai prestasi yang optimal.

Dalam pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan pendidikan, kepala sekolah memiliki peran yang sangat strategis. Kepala sekolah bertindak sebagai pengambil keputusan utama, koordinator pelaksanaan program, pengawas implementasi kebijakan, evaluator hasil pelaksanaan program, serta mediator antara sekolah dengan berbagai pemangku kepentingan. Kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan peran tersebut akan menentukan keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan dan pencapaian tujuan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki kompetensi manajerial, kepemimpinan, sosial, dan profesional yang memadai agar mampu mengelola sekolah secara efektif dan berkelanjutan.

Selain menjalankan peran manajerial dan kepemimpinan, kepala sekolah juga memiliki tanggung jawab untuk membangun budaya sekolah yang positif dan berorientasi pada peningkatan mutu secara berkelanjutan. Budaya sekolah yang positif tercermin dalam terciptanya lingkungan kerja yang harmonis, disiplin, kolaboratif, dan penuh semangat untuk berkembang. Dalam upaya mewujudkan budaya tersebut, kepala sekolah perlu mendorong terjalinnya komunikasi yang efektif antara guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, dan masyarakat. Komunikasi yang baik akan menciptakan hubungan kerja yang saling mendukung sehingga berbagai program dan kebijakan sekolah dapat dilaksanakan dengan lebih optimal. Selain itu, kepala sekolah juga perlu menanamkan nilai-nilai integritas, tanggung jawab, kerja sama, dan inovasi kepada seluruh warga sekolah agar terbentuk iklim organisasi yang sehat dan produktif. Dengan adanya budaya sekolah yang kuat, setiap individu akan memiliki kesadaran dan komitmen yang tinggi dalam mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah.

Di era perkembangan teknologi dan globalisasi yang semakin pesat, kepala sekolah dituntut untuk mampu mengadaptasi berbagai perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan.

Implementasi kebijakan pendidikan saat ini tidak hanya berfokus pada aspek administratif dan akademik, tetapi juga pada pemanfaatan teknologi informasi, pengembangan kompetensi abad ke-21, serta peningkatan kualitas layanan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Kepala sekolah harus mampu menginisiasi berbagai program inovatif, seperti digitalisasi administrasi sekolah, pemanfaatan media pembelajaran berbasis teknologi, peningkatan literasi digital guru dan peserta didik, serta pengembangan kemitraan dengan berbagai pihak untuk mendukung kemajuan sekolah. Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan menjadi faktor penting dalam menghadapi berbagai tantangan pendidikan modern, termasuk perubahan kurikulum, perkembangan ilmu pengetahuan, dan tuntutan masyarakat terhadap mutu pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu terus meningkatkan kompetensi profesional dan manajerialnya agar mampu menjadi agen perubahan yang efektif dalam mewujudkan sekolah yang unggul, adaptif, dan berdaya saing tinggi.

### **3. METODE, DATA, ANALISIS**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk memperoleh gambaran secara mendalam mengenai peran manajemen sekolah dalam pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan pendidikan di SMA Negeri 11 Padang. Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan fenomena yang terjadi secara alami berdasarkan kondisi nyata di lapangan. Informan dalam penelitian ini terdiri atas kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan komite sekolah yang memiliki keterlibatan langsung dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi guna memperoleh data yang komprehensif dan sesuai dengan fokus penelitian.

Berdasarkan hasil pengumpulan data, diperoleh informasi bahwa proses pengambilan keputusan di SMA Negeri 11 Padang dilaksanakan secara partisipatif dengan melibatkan berbagai unsur sekolah. Kepala sekolah tidak mengambil keputusan secara sepihak, melainkan melalui rapat koordinasi dan musyawarah bersama guru, wakil kepala sekolah, serta tenaga kependidikan. Data penelitian juga menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pendidikan dilakukan melalui tahapan perencanaan, sosialisasi, pelaksanaan, dan evaluasi. Berbagai kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan mutu pembelajaran, pengembangan kompetensi guru, serta pembinaan karakter peserta didik telah dilaksanakan sesuai dengan program kerja sekolah yang telah ditetapkan.

Hasil dokumentasi menunjukkan bahwa sekolah memiliki berbagai dokumen pendukung seperti Rencana Kerja Sekolah (RKS), Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), program supervisi akademik, serta laporan evaluasi kegiatan. Data observasi dan wawancara juga mengungkapkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan didukung oleh komunikasi yang baik antara pimpinan sekolah dan seluruh warga sekolah. Selain itu, ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai, dukungan komite sekolah, serta komitmen guru dan tenaga kependidikan menjadi faktor penting dalam mendukung pelaksanaan berbagai program pendidikan di sekolah.

Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil analisis menunjukkan bahwa manajemen sekolah memiliki peran yang sangat strategis dalam pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif, komunikasi yang efektif, ketersediaan sumber daya yang memadai, serta struktur organisasi yang jelas menjadi faktor utama yang mendukung keberhasilan

pelaksanaan kebijakan pendidikan di SMA Negeri 11 Padang. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa efektivitas manajemen sekolah berkontribusi secara signifikan terhadap keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan dan peningkatan mutu pendidikan di sekolah. sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan komite sekolah. Sementara itu, triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Melalui penggunaan triangulasi tersebut, peneliti dapat memperoleh data yang lebih objektif dan mengurangi kemungkinan terjadinya bias dalam proses penelitian. Selain itu, peneliti juga melakukan pengecekan ulang terhadap informasi yang diperoleh dari informan untuk memastikan bahwa data yang digunakan benar-benar sesuai dengan kondisi yang terjadi di lapangan.

Proses observasi dilakukan secara langsung di lingkungan SMA Negeri 11 Padang dengan memperhatikan berbagai aktivitas yang berkaitan dengan pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan pendidikan. Peneliti mengamati pola komunikasi antara kepala sekolah dengan guru dan tenaga kependidikan, mekanisme pelaksanaan rapat koordinasi, serta pelaksanaan berbagai program sekolah yang menjadi bagian dari implementasi kebijakan pendidikan. Observasi dilakukan secara sistematis dengan menggunakan pedoman observasi sehingga data yang diperoleh tetap terfokus pada tujuan penelitian. Melalui kegiatan observasi, peneliti dapat memperoleh gambaran nyata mengenai bagaimana proses manajemen sekolah dilaksanakan dalam kegiatan sehari-hari.

Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur dengan tujuan memperoleh informasi yang lebih rinci mengenai pengalaman, pandangan, dan peran masing-masing informan dalam proses pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan pendidikan. Penggunaan wawancara semi-terstruktur memungkinkan peneliti untuk mengembangkan pertanyaan sesuai dengan situasi dan jawaban yang diberikan oleh informan. Dengan demikian, data yang diperoleh tidak hanya bersifat umum, tetapi juga mampu menggambarkan kondisi dan permasalahan yang dihadapi sekolah secara lebih mendalam. Selama proses wawancara, peneliti mencatat informasi penting serta mendokumentasikan hasil wawancara sebagai bahan analisis penelitian.

Selain observasi dan wawancara, dokumentasi digunakan sebagai sumber data pendukung untuk memperkuat temuan penelitian. Dokumen yang dianalisis meliputi struktur organisasi sekolah, Rencana Kerja Sekolah (RKS), Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), program supervisi akademik, notulen rapat, laporan kegiatan, serta berbagai dokumen lain yang berkaitan dengan kebijakan pendidikan di sekolah. Analisis dokumentasi memberikan informasi mengenai perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan yang telah dilakukan oleh sekolah. Data dokumentasi juga berfungsi sebagai alat verifikasi terhadap data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara sehingga hasil penelitian menjadi lebih valid dan dapat dipertanggungjawabkan.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara berkelanjutan sejak awal pengumpulan data hingga penelitian selesai dilaksanakan. Tahap pertama adalah reduksi data, yaitu proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, dan mengelompokkan data yang relevan dengan fokus penelitian. Data yang tidak berkaitan dengan tujuan penelitian disisihkan, sedangkan data yang penting disusun secara sistematis agar mudah dianalisis. Tahap

kedua adalah penyajian data, yaitu menyusun data dalam bentuk uraian deskriptif sehingga hubungan antar informasi dapat dipahami dengan lebih jelas. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu proses menginterpretasikan makna data yang telah dianalisis untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

Selama proses penelitian, peneliti juga memperhatikan aspek etika penelitian dengan menjaga kerahasiaan identitas informan serta meminta persetujuan sebelum melakukan wawancara dan pengambilan data. Seluruh data yang diperoleh digunakan semata-mata untuk kepentingan akademik dan penelitian. Dengan menerapkan prosedur penelitian yang sistematis, teknik pengumpulan data yang beragam, serta analisis data yang mendalam, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan temuan yang valid dan memberikan gambaran yang komprehensif mengenai peran manajemen sekolah dalam pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan pendidikan di SMA Negeri 11 Padang.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **A. Hasil**

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan studi dokumentasi yang dilakukan di SMA Negeri 11 Padang, diperoleh data bahwa proses pengambilan keputusan dalam pengelolaan sekolah dilaksanakan secara partisipatif dengan melibatkan berbagai unsur yang ada di lingkungan sekolah. Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin utama dalam proses pengambilan keputusan, namun dalam pelaksanaannya tetap memberikan ruang bagi wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan komite sekolah untuk menyampaikan pendapat, saran, serta masukan yang berkaitan dengan kebijakan yang akan diterapkan. Pengambilan keputusan umumnya dilakukan melalui rapat koordinasi, rapat dinas, maupun forum musyawarah lainnya yang diselenggarakan secara berkala sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebelum suatu keputusan ditetapkan, pihak sekolah terlebih dahulu melakukan identifikasi terhadap permasalahan yang dihadapi serta mengumpulkan berbagai informasi yang relevan sebagai bahan pertimbangan. Informasi tersebut diperoleh dari hasil evaluasi program, laporan kegiatan, masukan guru, serta kebutuhan peserta didik. Setelah itu, berbagai alternatif solusi dibahas bersama untuk menentukan pilihan yang paling sesuai dengan kondisi dan kebutuhan sekolah. Proses tersebut menunjukkan bahwa pengambilan keputusan di SMA Negeri 11 Padang telah menerapkan prinsip musyawarah dan mempertimbangkan berbagai aspek sebelum suatu kebijakan diberlakukan.

Dalam implementasi kebijakan pendidikan, sekolah melaksanakan berbagai program yang mendukung peningkatan mutu pendidikan. Program-program tersebut meliputi peningkatan kualitas pembelajaran, penguatan karakter peserta didik, pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan dan workshop, serta pemanfaatan teknologi informasi dalam proses pembelajaran. Setiap program yang akan dilaksanakan terlebih dahulu dituangkan dalam perencanaan sekolah yang disusun secara sistematis melalui program kerja tahunan dan rencana kegiatan sekolah. Program yang telah direncanakan kemudian disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah agar pelaksanaannya dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil observasi, proses sosialisasi kebijakan dilakukan melalui berbagai media komunikasi, seperti rapat dinas, surat edaran, papan informasi sekolah, grup komunikasi digital, serta pertemuan dengan orang tua peserta didik. Sosialisasi tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh pihak memahami isi kebijakan, tujuan pelaksanaan, serta peran masing-masing dalam mendukung keberhasilan program sekolah. Dengan adanya komunikasi yang baik, sebagian besar kebijakan sekolah dapat diterima dan dilaksanakan dengan cukup efektif oleh seluruh warga sekolah.

Penelitian juga menemukan bahwa kepala sekolah memiliki peran yang sangat dominan dalam keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai koordinator, pengawas, motivator, dan evaluator dalam setiap pelaksanaan program sekolah. Kepala sekolah secara rutin melakukan monitoring terhadap berbagai kegiatan yang berlangsung, memberikan arahan kepada guru dan tenaga kependidikan, serta melakukan evaluasi terhadap capaian program yang telah dilaksanakan. Melalui kegiatan tersebut, berbagai kendala yang muncul dapat segera diidentifikasi dan ditindaklanjuti secara tepat.

Selain faktor kepemimpinan kepala sekolah, keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan di SMA Negeri 11 Padang juga didukung oleh kerja sama yang baik antara guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan komite sekolah. Hubungan kerja yang harmonis serta adanya komunikasi yang terbuka memudahkan koordinasi dalam pelaksanaan berbagai program pendidikan. Dukungan komite sekolah dan orang tua peserta didik juga memberikan kontribusi positif dalam mendukung berbagai kegiatan yang bertujuan meningkatkan mutu pendidikan.

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaan kebijakan pendidikan. Kendala tersebut antara lain keterbatasan anggaran untuk mendukung seluruh program sekolah secara maksimal, perbedaan tingkat pemahaman guru terhadap kebijakan baru yang diterapkan, serta kemampuan pemanfaatan teknologi yang belum merata di kalangan tenaga pendidik. Selain itu, terdapat beberapa program yang memerlukan waktu adaptasi lebih lama karena adanya perubahan kebiasaan kerja dan pola pembelajaran yang harus disesuaikan dengan perkembangan pendidikan saat ini.

### **Kelebihan dan Kekurangan Kebijakan Disiplin Peserta Didik**

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan peserta didik, diketahui bahwa kebijakan disiplin yang diterapkan di SMA Negeri 11 Padang memberikan berbagai dampak positif terhadap kehidupan sekolah. Kebijakan disiplin membantu meningkatkan keteraturan peserta didik dalam mengikuti kegiatan pembelajaran, baik dari aspek kehadiran, ketepatan waktu, penggunaan seragam sesuai ketentuan, maupun kepatuhan terhadap tata tertib sekolah. Adanya aturan yang jelas membuat peserta didik memahami batasan perilaku yang diperbolehkan dan yang tidak diperbolehkan selama berada di lingkungan sekolah.

Penerapan kebijakan disiplin juga memberikan dampak positif terhadap suasana pembelajaran di kelas. Guru dapat melaksanakan proses pembelajaran dengan lebih tertib karena peserta didik menunjukkan tingkat kedisiplinan yang lebih baik dibandingkan sebelum kebijakan diterapkan secara optimal. Selain itu, kebijakan disiplin turut membantu membentuk karakter peserta didik seperti tanggung jawab, kemandirian, kejujuran, serta kemampuan menghargai aturan yang berlaku. Nilai-nilai tersebut menjadi bekal penting bagi peserta didik dalam kehidupan akademik maupun kehidupan sosial di masyarakat.

Namun demikian, pelaksanaan kebijakan disiplin masih menghadapi beberapa kendala. Tidak semua peserta didik menunjukkan tingkat kepatuhan yang sama terhadap aturan sekolah. Beberapa peserta didik masih melakukan pelanggaran seperti keterlambatan, ketidakhadiran tanpa keterangan, maupun pelanggaran tata tertib lainnya. Selain itu, tingkat keberhasilan kebijakan disiplin sangat dipengaruhi oleh konsistensi seluruh warga sekolah dalam menerapkan aturan. Apabila terdapat perbedaan perlakuan atau ketidakkonsistenan dalam penegakan disiplin, maka efektivitas kebijakan dapat berkurang dan menimbulkan persepsi yang berbeda di kalangan peserta didik.

Oleh karena itu, diperlukan evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan kebijakan disiplin serta penguatan kerja sama antara sekolah, orang tua, dan peserta didik. Pendekatan yang bersifat edukatif dan pembinaan berkelanjutan perlu lebih diutamakan agar peserta didik memahami bahwa disiplin bukan sekadar kewajiban untuk menaati aturan, melainkan bagian dari pembentukan karakter yang akan bermanfaat bagi masa depan mereka.

## **B. Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam proses pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan pendidikan di SMA Negeri 11 Padang. Proses pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif mencerminkan penerapan fungsi manajemen sekolah yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Keterlibatan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan menunjukkan adanya upaya sekolah untuk menciptakan tata kelola yang demokratis dan transparan. Kondisi tersebut memungkinkan setiap kebijakan yang dihasilkan lebih sesuai dengan kebutuhan sekolah karena mempertimbangkan berbagai perspektif dari para pemangku kepentingan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori Siagian yang menyatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses memilih alternatif terbaik dari berbagai pilihan yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks SMA Negeri 11 Padang, kepala sekolah tidak bertindak sebagai pengambil keputusan tunggal, tetapi berperan sebagai fasilitator dan koordinator yang mengintegrasikan berbagai masukan dari warga sekolah. Pendekatan ini memberikan dampak positif terhadap tingkat penerimaan dan pelaksanaan kebijakan karena setiap pihak merasa dilibatkan dalam proses penentuan keputusan.

Dari aspek implementasi kebijakan pendidikan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa komunikasi menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Informasi yang disampaikan secara jelas dan konsisten melalui berbagai media komunikasi membantu warga sekolah memahami tujuan, manfaat, dan mekanisme pelaksanaan kebijakan. Temuan ini mendukung teori Edward III yang menempatkan komunikasi sebagai salah satu faktor utama dalam keberhasilan implementasi kebijakan. Ketika komunikasi berjalan efektif, potensi kesalahpahaman dapat diminimalkan sehingga pelaksanaan program menjadi lebih terarah.

Selain komunikasi, faktor sumber daya juga berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan. Ketersediaan guru yang kompeten, sarana prasarana yang memadai, serta dukungan anggaran yang cukup menjadi modal penting dalam menjalankan berbagai program sekolah. Meskipun SMA Negeri 11 Padang telah memiliki fasilitas yang relatif memadai, masih terdapat kebutuhan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, khususnya dalam penguasaan teknologi pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan

kompetensi guru harus menjadi prioritas agar mereka mampu beradaptasi dengan tuntutan pendidikan yang terus berkembang.

Dari perspektif kepemimpinan, keberhasilan implementasi kebijakan di SMA Negeri 11 Padang menunjukkan pentingnya peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Kepala sekolah tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan sebagai motivator, supervisor, inovator, dan penggerak perubahan. Kepemimpinan yang demokratis dan komunikatif mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga seluruh warga sekolah terdorong untuk berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan pendidikan. Temuan ini sejalan dengan konsep EMASLIM yang menempatkan kepala sekolah sebagai educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator.

Terkait kebijakan disiplin peserta didik, hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan tersebut telah memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan keteraturan dan pembentukan karakter peserta didik. Disiplin yang diterapkan secara konsisten mampu menciptakan lingkungan belajar yang lebih tertib dan mendukung efektivitas proses pembelajaran. Namun demikian, efektivitas kebijakan disiplin sangat dipengaruhi oleh komitmen seluruh warga sekolah dalam menerapkannya secara adil dan berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan sinergi antara sekolah, keluarga, dan masyarakat dalam mendukung pembentukan karakter disiplin peserta didik.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan pendidikan di SMA Negeri 11 Padang dipengaruhi oleh kombinasi berbagai faktor, yaitu kepemimpinan kepala sekolah, komunikasi yang efektif, partisipasi warga sekolah, ketersediaan sumber daya, serta dukungan dari komite sekolah dan orang tua peserta didik. Apabila faktor-faktor tersebut terus diperkuat melalui evaluasi dan perbaikan yang berkelanjutan, maka kualitas pengelolaan sekolah dan mutu pendidikan di SMA Negeri 11 Padang dapat semakin meningkat di masa yang akan datang.

## **5. KESIMPULAN**

Manajemen sekolah memiliki peran yang sangat strategis dalam proses pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan pendidikan di SMA Negeri 11 Padang. Proses pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan berbagai pihak sehingga keputusan yang dihasilkan lebih efektif dan dapat diterima oleh seluruh warga sekolah. Implementasi kebijakan pendidikan dilaksanakan melalui perencanaan yang matang, koordinasi yang baik, serta evaluasi secara berkelanjutan. Keberhasilan implementasi kebijakan didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah, kerja sama antarwarga sekolah, dan ketersediaan sarana prasarana yang memadai. Di sisi lain, keterbatasan waktu, perbedaan pendapat, dan tuntutan administratif menjadi beberapa kendala yang perlu diatasi. Oleh karena itu, peningkatan kualitas manajemen sekolah perlu terus dilakukan agar kebijakan pendidikan dapat berjalan secara optimal dan mampu meningkatkan mutu pendidikan di SMA Negeri 11 Padang.

## 6. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak/Ibu dosen pengampu mata kuliah Pengambilan Keputusan dan Kebijakan atas bimbingan, arahan, dan ilmu yang telah diberikan selama proses perkuliahan serta penyusunan artikel ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada pihak SMAN 11 Padang, khususnya guru mata pelajaran Bahasa Inggris yang telah bersedia menjadi informan dalam penelitian ini serta memberikan informasi, data, dan wawasan yang sangat membantu dalam proses pengumpulan data penelitian. Tanpa dukungan, kerja sama, dan partisipasi berbagai pihak, artikel ini tidak akan dapat terselesaikan dengan baik.

## 7. DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Danim, S. (2018). *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Fattah, N. (2017). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. (2022). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyono. (2018). *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Nawawi, H. (2018). *Manajemen Strategik Organisasi Nonprofit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Purwanto, N. (2020). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rohiat. (2020). *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: Refika Aditama.
- Sagala, S. (2019). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Siagian, S. P. (2019). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsaputra, U. (2021). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.
- Sukmadinata, N. S. (2020). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Suryosubroto, B. (2018). *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tilaar, H. A. R. (2019). *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Usman, H. (2020). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. (2018). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Yamin, M. (2019). *Manajemen Mutu Kurikulum Pendidikan*. Yogyakarta: Diva Press.
- Zamroni. (2020). *Peningkatan Mutu Sekolah*. Jakarta: PSAP Muhammadiyah.