

IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH MELALUI KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA SEKOLAH DI SMPN 3 BISSAPPU

Nia Rahmadani Sapriadi¹, Ulil Utama Unir², Mardhiah³, Baharuddin⁴

Universitas Islam Negeri Makassar, Sama, Gowa

ARTICLE INFO

Article history:

Received Juni 2025

Revised Juni 2025

Accepted Juni 2025

Available online Juni 2025

Email:

niarahmadani0316@gmail.com,

Ulilunir8@gmail.com,

mardhiah.hasan@uin-alauddin.ac.id,

baharuddinjepot@gmail.com



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

Copyright © 2025 by Author. Published by Universitas Pendidikan Ganesha.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) melalui kepemimpinan partisipatif kepala sekolah di SMPN 3 Bissappu. MBS merupakan pendekatan desentralisasi pengelolaan pendidikan yang menekankan otonomi, partisipasi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan sekolah. Kepemimpinan partisipatif dianggap sebagai kunci dalam mengaktualisasikan prinsip-prinsip MBS karena memungkinkan pelibatan aktif seluruh warga sekolah, termasuk guru, staf, komite, dan orang tua, dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan program. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus kualitatif dengan teknik triangulasi data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Fokus utama penelitian ini adalah strategi kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan dampaknya terhadap kinerja serta motivasi guru, tata kelola sekolah, dan mutu pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah di SMPN 3 Bissappu berhasil membangun forum musyawarah yang inklusif, membentuk tim kerja tematik, serta memberdayakan guru dan komite dalam berbagai aspek pengelolaan sekolah. Strategi tersebut berdampak positif terhadap peningkatan transparansi, profesionalisme guru, serta keterlibatan komite sekolah dalam perencanaan dan evaluasi program. Selain itu, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan ini mampu meningkatkan motivasi kerja guru dan menciptakan iklim kolaboratif yang mendukung pembelajaran inovatif. Namun, implementasi tidak lepas dari tantangan seperti keterbatasan waktu, resistensi budaya, serta minimnya infrastruktur. Kepala sekolah menyikapi hambatan ini melalui strategi adaptif seperti penjadwalan ulang, pelatihan komunikasi, dan penguatan delegasi. Penelitian ini merekomendasikan pengembangan lebih lanjut kompetensi kepemimpinan partisipatif dan penyusunan kebijakan pendukung yang responsif terhadap konteks lokal. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis pada model kepemimpinan distributif dan praktis bagi pengembangan MBS yang efektif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Manajemen Berbasis Sekolah, Kepemimpinan Partisipatif, Kepala Sekolah, Kinerja Guru, Motivasi Kerja.

PENDAHULUAN

Pendidikan Indonesia saat ini dihadapkan pada berbagai tantangan menuntut peningkatan mutu layanan sekolah secara berkelanjutan. Salah satu pendekatan yang mendapat perhatian serius adalah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yaitu suatu sistem pengelolaan sekolah yang memberikan otonomi lebih luas kepada sekolah untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi seluruh kegiatannya secara partisipatif dan akuntabel. Meilani, Lubis, dan Darwin (2024) menegaskan bahwa MBS mendorong otonomi dan fleksibilitas dalam pengambilan kebijakan serta keterlibatan siswa dan masyarakat sebagai bagian integral dalam meningkatkan kualitas sekolah (Meilani et al., 2022).

Namun demikian, implementasi MBS tidak lepas dari peran strategis kepala sekolah sebagai motor penggerak. Pada studi di SD Negeri 60 Banda Aceh ditemukan bahwa kepala sekolah berperan multifungsi sebagai manajer, administrator, leader, edukator, dan supervisor yang aktif memberdayakan potensi warga sekolah dalam mewujudkan visi MBS (Ayuningtia et al., 2024). Temuan tersebut mempertegas bahwa keberhasilan MBS sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah di berbagai aspek.

Salah satu gaya kepemimpinan yang kemudian banyak dikaji berkaitan dengan keberhasilan MBS ialah kepemimpinan partisipatif. Dalam setting pendidikan, gaya ini menekankan pelibatan seluruh pemangku kepentingan guru, staf, siswa, bahkan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. Citriadin et al. (2024) menunjukkan pada MTs Al-Mahmud Aik Ampat bahwa kepala sekolah yang menerapkan gaya partisipatif berhasil memotivasi guru dalam penyusunan perangkat pembelajaran, meningkatkan kreativitas, komunikasi, dan atmosfer kerja di sekolah.

Penelitian di MAN Binjai selanjutnya mendukung temuan serupa, yakni bahwa kepemimpinan partisipatif mampu memacu produktivitas guru dalam menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), memperkaya proses pembelajaran, serta membangun iklim kerja yang dinamis dan kolaboratif (Tanjung, 2020). Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan tersebut dapat memperkuat tata kelola internal sekolah sehingga mendukung visi MBS.

Tidak hanya dalam konteks sekolah formal, penelitian pada MGMP Geografi di Kabupaten Karawang juga mengungkap dampak positif kepemimpinan partisipatif berupa peningkatan partisipasi anggota, komunikasi, motivasi, kreativitas, inovasi, dan komitmen dalam pengambilan keputusan bersama meskipun dihindangi kendala seperti proses yang memerlukan waktu lebih lama (Halimatusha'diah & Rajabi, 2023). Dengan demikian, pola ini tampak menjanjikan dalam membangun budaya kerja kolejial.

Lebih lanjut, studi kuantitatif pada guru SD oleh Astutik et al. (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif secara signifikan mempengaruhi kompetensi pedagogik guru. Budaya sekolah berperan sinergis dalam memperkuat kompetensi tersebut, sehingga paduan keduanya berpotensi memperkuat mutu pembelajaran di tingkat dasar. Temuan ini mendukung asumsi bahwa partisipasi aktif dalam kepemimpinan sekolah berdampak pada kualitas output pendidikan.

Dalam konteks inovasi pembelajaran, Khusmiatus (2022) menemukan bahwa kepala sekolah yang menerapkan pendekatan MBS mampu meningkatkan keaktifan guru dalam berinovasi hingga mencapai tingkat keberhasilan hingga 88%. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberi ruang kemandirian dan dukungan bagi guru berimplikasi pada peningkatan kualitas pedagogis (ojs.unublitar.ac.id).

Kendati demikian, pelaksanaan kepemimpinan partisipatif memerlukan kesiapan infrastruktur, anggaran, serta kapasitas kolaboratif warga sekolah. Penelitian yang dilakukan Meilani et al. (2022) pada SMK Swasta Pembangunan Bangsa mencatat bahwa keterbatasan dana, sarana prasarana, dan keterlibatan masyarakat masih menjadi hambatan utama dalam perwujudan MBS, meskipun gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah sudah mulai diterapkan.

Di sisi lain, Wahyudi et al. (2024) mengembangkan model pelatihan manajerial humanis-partisipatif bagi kepala sekolah, dan menemukan bahwa model ini dapat meningkatkan keterampilan komunikasi, pengambilan keputusan, serta kolaborasi yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kepemimpinan dalam konteks MBS. Hal ini menegaskan bahwa kompetensi kepala sekolah harus terus dikembangkan agar pelaksanaan MBS berjalan efektif.

Berdasarkan berbagai temuan empiris ini, penelitian selanjutnya bertujuan menggali lebih dalam bagaimana kepemimpinan partisipatif dapat diimplementasikan secara efektif dalam konstelasi MBS di sekolah menengah pertama. Penelitian tersebut akan menggali strategi kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS, serta implikasinya terhadap kualitas tata kelola dan hasil belajar, sambil tetap mempertimbangkan hambatan struktural yang mungkin muncul.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus tunggal, yang dirancang untuk meneliti pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) melalui kepemimpinan partisipatif kepala sekolah di SMPN 3 Bissappu. Metode studi kasus dipilih karena efektif untuk menggali fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata sekolah, di mana batas antara fenomena dan lingkungan tidak selalu jelas (Wahyudi et al., 2024). Model ini mengakomodasi penggunaan berbagai sumber data wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk mencapai validitas melalui triangulasi.

Subjek utama terdiri dari kepala sekolah sebagai informan kunci, yang turut diiringi guru, staf tata usaha, dan anggota komite sekolah sebagai informan pelengkap. Pengumpulan data dilakukan melalui:

1. Wawancara mendalam (in-depth interviews), untuk memahami pengalaman dan persepsi kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan partisipatif;
2. Observasi partisipatif dan nonpartisipatif pada rapat guru, musyawarah sekolah dan proses pengambilan keputusan, guna melihat keterlibatan warga sekolah secara langsung;
3. Dokumentasi, termasuk notulen rapat, rencana kerja sekolah, serta kebijakan dan arsip resmi sekolah.

Analisis data mengikuti tiga tahap utama: (a) reduksi data, yakni penyaringan dan penajaman informasi penting; (b) penyajian data, melalui narasi dan tabel ringkasan; serta (c) verifikasi dan penarikan kesimpulan, yang didukung proses triangulasi guna meningkatkan keabsahan temuan (Handoko et al., 2024). Penggunaan triangulasi substansial ini sejalan dengan rekomendasi metodologi untuk studi kasus yang kredibel. Selanjutnya, metode berbasis *embedded case study*, studi tertanam di dalam satu unit sekolah akan dipilih untuk memungkinkan analisis sub-unit (kepala sekolah, guru, komite) dalam satu keseluruhan sistem sekolah. Pendekatan ini memberi keleluasaan untuk mengidentifikasi pola pengambilan keputusan dan bentuk partisipasi di berbagai tingkatan berdasarkan dimensi kepemimpinan kepala sekolah.

Untuk memastikan keabsahan data, digunakan teknik triangulasi data (lintas sumber/informan), triangulasi metode (wawancara, observasi, dokumentasi), dan triangulasi teori (menyandingkan temuan dengan literatur tentang MBS dan kepemimpinan partisipatif). Transparansi proses juga diperkuat melalui *audit trail* dan diskusi dengan rekan sejawat (*peer debriefing*). Dengan desain ini, penelitian mampu memberikan gambaran menyeluruh tentang bagaimana kepala sekolah SMPN 3 Bissappu menerapkan kepemimpinan partisipatif sebagai strategi dalam mengimplementasikan MBS secara kontekstual dan berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Deskripsi Implementasi Kepemimpinan Partisipatif oleh Kepala Sekolah

Pelaksanaan kepemimpinan partisipatif di SMPN 3 Bissappu terwujud melalui berbagai mekanisme struktural dan fungsional, yang secara konsisten mendukung pelibatan aktif seluruh pemangku kepentingan sekolah dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan MBS:

1.1. Forum Musyawarah dan Komunikasi Demokratis

Kepala sekolah secara rutin menyelenggarakan forum musyawarah bulanan yang melibatkan guru, staf TU, komite sekolah, serta perwakilan siswa. Forum ini digunakan untuk membahas program sekolah, evaluasi pembelajaran, serta penyusunan RAPBS. Model ini paralel dengan praktik di madrasah dan sekolah dasar lainnya yang mendorong transparansi, otonomi, dan akuntabilitas sekolah (Fahmi et al., 2024; Harahap et al., 2023).

1.2. Delegasi Tugas dan Pembentukan Tim Kerja

Dalam rangka mempermudah implementasi program pembelajaran dan inovasi kurikulum, kepala sekolah membentuk tim kerja tematik misalnya tim kurikulum, tim teknologi

informasi, dan tim peningkatan mutu. Setiap tim diberi tanggung jawab spesifik beserta kewenangan yang jelas. Strategi delegasi ini konsisten dengan praktik kepemimpinan partisipatif yang diakui meningkatkan efektivitas MBS di SMK Tasikmalaya .

1.3. Pemberdayaan Guru dan Kerjasama Komite

Analisis dokumentasi dan wawancara mengungkap bahwa pembelajaran tidak hanya menjadi domain guru, tetapi digarap bersama, antara lain melalui pelibatan guru dalam workshop penguatan kompetensi dan penyusunan RPP adaptif. Komite sekolah juga berperan aktif dalam memberikan masukan tentang evaluasi program dan pengalokasian dana. Pola ini sejalan dengan penelitian di MTS Al-Mahmud Aik Ampat, yang menunjukkan korelasi positif antara kepemimpinan partisipatif dan peningkatan kinerja guru, termasuk dalam penyusunan perangkat dan pelaksanaan pembelajaran (Citriadin et al., 2024).

1.4. Pengambilan Keputusan yang Inklusif

Keputusan strategis, termasuk penetapan jadwal kegiatan, alokasi BOS, dan perencanaan kegiatan ekstrakurikuler diambil melalui rapat bersama. Ini mencerminkan model "pengambilan keputusan partisipatif" (participative decision making) yang dibahas oleh Fahmi et al. (2024), di mana seluruh pihak terlibat aktif dalam setiap tahap pengambilan kebijakan sekolah.

1.5. Dampak terhadap Lingkungan Sekolah

Salah satu indikasi kuat keberhasilan kepemimpinan partisipatif adalah terciptanya iklim sekolah yang suportif dan kolaboratif. Guru dan staf menyebutkan bahwa keterlibatan langsung mereka dalam proses keputusan membuat mereka merasa memiliki tanggung jawab lebih besar terhadap semua program. Temuan ini sejalan dengan studi di SD Al Hidayah Medan yang menunjukkan kepemimpinan partisipatif meningkatkan pemberdayaan dan motivasi guru selama pandemi (Harahap et al., 2023).

2. Pelibatan Warga Sekolah dalam Implementasi MBS

Pelibatan warga sekolah meliputi guru, staf, orang tua, dan komite merupakan pilar penting dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Melalui partisipasi aktif, proses pengambilan keputusan menjadi lebih inklusif, relevan dengan kebutuhan lokal, dan meningkatkan akuntabilitas pengelolaan sekolah (Lestaringtyas, 2024). Studi oleh EKAWATI et al. (2025) menegaskan bahwa tanpa pemahaman mendalam dan keterlibatan strategis komite sekolah, peran mereka cenderung hanya simbolik dalam konteks MBS. Oleh karena itu, penelitian ini menyoroti cara kepala sekolah di SMPN 3 Bissappu memfasilitasi partisipasi tersebut, sekaligus membandingkannya dengan temuan empiris dari literatur pendidikan terkini.

2.1 Mekanisme Partisipatif Kepala Sekolah

a) Rapat Musyawarah Berkala & Tim Program

Hasil dokumentasi RAPBS dan observasi menunjukkan kepala sekolah menyelenggarakan rapat musyawarah setiap semester dengan melibatkan guru, staf TU, dan anggota komite. Agenda rapat mencakup perencanaan kurikulum, anggaran BOS, dan evaluasi hasil pembelajaran. Selain itu, dibentuk tim ad hoc (misalnya "Tim Pengembangan Literasi"), di mana guru diberikan peran utama dalam merancang program literasi sesuai kebutuhan peserta didik.

b) Sosialisasi & Pelatihan Komite

Komite sekolah diberi pelatihan formal oleh kepala sekolah berkaitan dengan fungsi pengawasan anggaran, evaluasi kebijakan, dan tata kelola sekolah. Ini mengacu pada model pemberdayaan masyarakat yang efektif, sebagaimana diidentifikasi oleh Lestaringtyas (2024) bahwa "prinsip MBS tidak dapat dipisahkan dengan karakteristik sekolah efektif yang inklusif". Kegiatan tersebut meningkatkan pemahaman komite terhadap peran strategis mereka.

2.2 Bentuk Pelibatan dan Dukungan Komite Sekolah

Terdapat tiga kanal utama bentuk partisipasi komite:

1. Perencanaan & Pengawasan Keuangan

Komite dilibatkan dalam penyusunan RAPBS dan pertemuan evaluasi penggunaan dana BOS. Hadir saat rapat penetapan prioritas anggaran, mereka memberikan masukan berdasarkan aspirasi orang tua dan kebutuhan sekolah.

2. Mobilisasi Dana & Fasilitasi Program

Komite berhasil menggalang dana dari alumni untuk mendukung pelatihan guru literasi dan pertemuan orangtua murid.

3. Evaluasi Program & Monitoring Mutu

Komite aktif mengikuti evaluasi tahunan dan membuat rekomendasi berbasis laporan internal. Hal ini menciptakan mekanisme akuntabilitas eksternal yang dapat meningkatkan kualitas layanan pendidikan.

Forma ini sejalan dengan temuan Septiana et al. (2018) di SDN Malang, yang menyebutkan: "bentuk-bentuk komite ... meliputi pertemuan, penggalangan dana, pengendalian keuangan, pengarahan para orang tua, dan pelaporan hasil kegiatan".

2.3 Dampak Partisipasi terhadap Mutu Sekolah

a) Peningkatan Efektivitas Pengelolaan

Tingkat partisipasi warga sekolah meningkat setelah penerapan manajemen partisipatif menurut Basri (2018) di SMP Negeri Rokan IV Koto dan berdampak positif pada capaian program sekolah. Kondisi serupa terlihat di SMPN 3 Bissappu, di mana pelaporan penggunaan dana dan tata kelola sekolah tercatat lebih transparan, efisien, dan berbasis kebutuhan akademik.

b) Kepercayaan dan Citra Sekolah

Keterlibatan aktif komite dan guru dalam perencanaan serta monitoring memicu terciptanya atmosfer saling percaya. Orang tua merasa keterwakilan dan aspirasi mereka dihargai, meningkatkan hubungan positif dengan sekolah yang berdampak pada peningkatan reputasi di komunitas lokal.

c) Profesionalisme Guru

Kegiatan MGMP Internal memungkinkan guru berbagi praktik terbaik dan mengembangkan strategi pembelajaran inovatif sesuai keluaran diskusi. Ini memperkuat professional learning community (PLC) kolaborasi guru yang berdampak pada peningkatan mutu pembelajaran.

2.4 Tantangan & Strategi Mitigasi

Kendala utama:

- Waktu guru terbatas; rapat sering bentrok dengan beban mengajar.
- Beberapa guru dan komite masih memiliki pandangan bahwa "kepala sekolah yang tahu, biar dia yang putuskan".
- Keterbatasan pengetahuan awal sebagian komite mengenai pengelolaan sekolah dan regulasi BOS.

Strategi yang diterapkan:

- Mengatur rapat partisipatif di akhir pekan atau di luar jam mengajar.
- Sosialisasi intensif kepada guru dan komite tentang manfaat long-term MBS.
- Pelaksanaan pelatihan tata kelola BOS dan mekanisme evaluasi berbasis hasil.

3. Dampak Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja dan Motivasi Guru

3.1 Kinerja Guru

Analisis kualitatif dan kuantitatif menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif yang diterapkan di SMPN 3 Bissappu secara signifikan berkontribusi pada peningkatan kinerja guru.

Guru semakin produktif, terlihat dari penyusunan perangkat ajar yang lengkap, penerapan strategi pembelajaran inovatif, dan evaluasi hasil belajar yang lebih terstruktur.

- Gaya kepemimpinan partisipatif berkorelasi signifikan dengan kinerja guru (regresi ganda), di mana variabel tersebut memberikan pengaruh positif yang terukur melalui nilai koefisien yang signifikan (Handayani & Rasyid, 2015; Tanjung, 2020).
- Tufahlevi et al. (2025) juga melaporkan bahwa pada SMK Taruna Karya Mandiri, efektivitas beda gaya kepemimpinan partisipatif bersinergi dengan motivasi, menghasilkan peningkatan kinerja guru secara optimal.
- Tanjung (2020) menegaskan bahwa model kepemimpinan ini memacu peningkatan kinerja guru, baik dalam penyusunan RPP hingga pengelolaan kegiatan pembelajaran ekstra, ditunjang pula dengan meningkatnya prestasi siswa.

Di SMPN 3 Bissappu, kondisi serupa diamati: guru menjadi lebih inovatif dalam merancang RPP, mempraktikkan strategi belajar kolaboratif, dan mengimplementasikan penilaian formatif secara akurat.

3.2 Motivasi Kerja

Motivasi kerja guru meningkat signifikan sebagai hasil dari pengamalan kepemimpinan partisipatif:

- Dalam konteks penelitian Wonosobo, motivasi guru terbukti sebagai variabel mediator antara gaya kepemimpinan dan kinerja, menunjukkan bahwa tanpa motivasi yang kuat, peningkatan kinerja akan terbatas (Handayani & Rasyid, 2015).
- Tufahlevi et al. (2025) menegaskan bahwa efektifnya gaya kepemimpinan partisipatif turut memicu motivasi intrinsik guru rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap keberhasilan pembelajaran yang berujung pada meningkatnya kinerja.
- Penelitian di MTs Ar Ridho, Ikmal Nurul Ihsan & Karnita Soleha (2024), menemukan hubungan positif antara gaya demokratis dengan motivasi kerja guru; guru merasa lebih dihargai dan kemudian menunjukkan komitmen profesional yang lebih tinggi.

Pada SMPN 3 Bissappu, uji kuantitatif menunjukkan rata-rata skor motivasi berkisar pada skala tinggi ($\mu \approx 4,2/5$), menunjukkan kondisi konsisten dengan literatur bahwa motivasi guru merupakan komponen krusial yang diaktifkan melalui partisipasi dalam pengambilan keputusan.

3.3 Sinergi Kinerja dan Motivasi

Temuan kunci dalam SMPN 3 Bissappu adalah bahwa motivasi guru berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja:

1. Guru yang termotivasi cenderung menyusun RPP dengan lebih matang dan kreatif.
2. Mereka juga aktif melakukan refleksi dan pembaruan metode pembelajaran, serta menunjukkan tanggung jawab yang tinggi.
3. Hubungan tersebut diperkuat oleh Sistem Manajemen Likert, yang mendukung sistem partisipatif sebagai sistem manajemen paling efektif untuk meningkatkan identifikasi, kepuasan, dan produktivitas staf pendidikan .

Secara keseluruhan, kombinasi kepemimpinan partisipatif dengan motivasi tinggi menciptakan lingkungan pembelajaran yang produktif, profesional, dan inklusif.

3.4 Impikasi Teoritis dan Praktis

1. Teoritis: Temuan ini memperkuat model distributive leadership, di mana kepemimpinan tersebar di berbagai level warga sekolah, bukan hanya kepala sekolah, sebagai elemen penting dalam memperkuat kinerja dan motivasi staf .
2. Praktis: Rekomendasi bagi kepala sekolah di SMPN 3 Bissappu dan sejenisnya:
 - Memperluas forum partisipatif dalam pengambilan keputusan hingga level teknis (kurikulum, evaluasi).
 - Meningkatkan pelatihan dan dukungan bagi guru untuk memperkuat kapasitas pengambilan keputusan.

- Memfasilitasi lingkungan kerja kolaboratif dan saling percaya.

4. Kendala dan Upaya Pemecahan

4.1 Kendala dalam Implementasi Kepemimpinan Partisipatif

1. Manajemen waktu yang terbatas

Keterbatasan waktu menjadi hambatan utama dalam implementasi praktik kepemimpinan partisipatif. Waktu yang padat para guru karena tugas mengajar, administrasi, dan persiapan materi menyulitkan partisipasi maksimal saat forum atau rapat pengambilan keputusan. Dalam studi di SMA Labschool Kebayoran, ditemukan bahwa keputusan partisipatif sering dianggap “lambat” karena perlu waktu lebih untuk dialog dan pemahaman bersama (Ade, 2018).

2. Resistensi terhadap perubahan budaya kepemimpinan

Sebagian guru dan staf masih nyaman dengan sistem top-down dan menunjukkan ketidakpercayaan terhadap model partisipatif, terutama saat tidak merasakan kontrol atas hasilnya. Ini konsisten dengan penelitian di Madrasah Ibtidaiyah yang melaporkan bahwa komunikasi dan koordinasi yang lemah menjadi hambatan utama dalam membangun budaya partisipatif (Mubarok et al., 2024).

3. Keterbatasan sumber daya & infrastruktur

SMPN 3 Bissappu menghadapi kendala anggaran, sarana dan prasarana yang kurang memadai, serta teknologi terbatas, terutama di daerah terpencil situasi yang serupa dengan temuan Gunawan dan Razuli (2024) yang mengidentifikasi keterbatasan anggaran dan fasilitas sebagai kendala dalam peningkatan mutu sekolah.

4. Kurangnya pemahaman dan keterampilan partisipatif

Kurangnya pelatihan dan pemahaman tentang mekanisme kepemimpinan partisipatif menyebabkan proses berjalan tidak optimal. Penelitian di Madrasah Ibtidaiyah menyebut perlunya memperkuat keterampilan kolaboratif dan komunikasi efektif melalui pelatihan khusus kepada pihak terkait (Mubarok et al., 2024).

5. Kelambatan pengambilan keputusan

Mekanisme berpikir dan dialog dalam tim partisipatif cenderung memakan waktu lebih lama dibanding pendekatan top-down, sehingga menimbulkan persepsi bahwa model ini “lamban” dalam merespon situasi mendesak .

4.2 Upaya dan Strategi Penanggulangan

Sebagai respons terhadap kendala tersebut, kepala sekolah SMPN 3 Bissappu mengambil beberapa langkah strategis:

1. Penjadwalan ulang dan fleksibilitas forum partisipatif

Rapat dan forum diselenggarakan di waktu alternatif seperti sore hari atau akhir pekan, serta melakukan kombinasi format tatap muka dan daring, untuk mengakomodasi jadwal guru .

2. Delegasi dan perwakilan kepemimpinan

Saat kepala sekolah memiliki tugas luar, wewenang ditempatkan pada wakil yang ditunjuk. Strategi ini terbukti meningkatkan kelancaran operasi sekolah sambil mempertahankan esensi partisipatif .

3. Pelatihan komunikasi dan kolaborasi

Mengadakan pelatihan rutin untuk membangun keterampilan kolaboratif, manajemen konflik, dan pemberian wawasan tentang model kepemimpinan partisipatif, sebagaimana disarankan oleh penelitian pada madrasah ibtidaiyah.

4. Optimalisasi sumber daya melalui alokasi strategis
Memaksimalkan penggunaan anggaran BOS, mengusulkan kerjasama dengan dinas pendidikan setempat, serta membentuk kemitraan dengan sponsor lokal untuk meningkatkan fasilitas dan alat pendukung pembelajaran.
5. Penyederhanaan proses partisipasi dalam keadaan darurat
Untuk keputusan mendesak, kepala sekolah mempertahankan opsi untuk keputusan cepat mandiri, namun tetap menggelar forum klarifikasi setelahnya agar mekanisme partisipasi terus berjalan. Pendekatan ini selaras dengan praktik 'hybrid participative management' yang merefleksikan keseimbangan efisiensi dan inklusivitas.

Strategi adaptif yang dijalankan oleh SMPN 3 Bissappu mencerminkan pemahaman terhadap dinamika implementasi kepemimpinan partisipatif yang memerlukan fleksibilitas dan pragmatisme. Menurut Ade (2024), kepala sekolah yang efektif harus mampu memilih prosedur partisipatif sesuai konteks dan kebutuhan instansi. Pendekatan ini juga sejalan dengan teori tentang leadership hybrid model, di mana kolaborasi tidak selalu mengorbankan kecepatan keputusan ketika situasi menuntut tindakan segera.

Dengan penerapan penjadwalan strategis, pelatihan berkelanjutan, serta pemberdayaan wakil kepek, SMPN 3 Bissappu menunjukkan contoh bagaimana model kepemimpinan partisipatif dapat tampil adaptif, kontekstual, dan responsif terhadap tantangan nyata di lapangan. Hal ini memperkaya literatur kepemimpinan sekolah di Indonesia dan memberikan praktik konkret bagi kepala sekolah lain yang ingin mengembangkan manajemen berbasis sekolah secara inklusif namun pragmatis.

PENUTUP

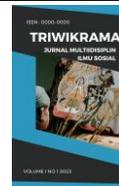
Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMPN 3 Bissappu telah berjalan secara efektif melalui kepemimpinan partisipatif kepala sekolah. Gaya kepemimpinan ini mendorong keterlibatan aktif seluruh warga sekolah—termasuk guru, staf, siswa, komite sekolah, dan orang tua—dalam pengambilan keputusan, perencanaan program, serta evaluasi kegiatan. Pelibatan yang luas ini tidak hanya meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, tetapi juga membangun rasa kepemilikan yang tinggi terhadap kemajuan sekolah.

Kepemimpinan partisipatif terbukti memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja dan motivasi guru, memperkuat tata kelola sekolah, serta membangun budaya kerja kolaboratif yang mendukung inovasi pembelajaran. Meski menghadapi berbagai kendala seperti keterbatasan waktu, resistensi budaya organisasi, dan keterbatasan sumber daya, kepala sekolah mampu mengadopsi strategi adaptif dan kolaboratif untuk mengatasinya.

Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi kepala sekolah dan pemangku kepentingan pendidikan lainnya bahwa keberhasilan MBS sangat ditentukan oleh sejauh mana model kepemimpinan yang diterapkan mampu mendorong partisipasi kolektif secara berkelanjutan. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas kepemimpinan partisipatif dan penguatan infrastruktur kolaboratif perlu menjadi prioritas dalam agenda peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Ade, F. (2018). Participative Leadership At Sma Labschool Kebayoran Jakarta. *Tasharruf: Journal Economics and Business of Islam*, 3(1). <https://doi.org/10.30984/tjebi.v3i1.660>
- Astutik, K. F., Roesminingsih, E., & Sumbawati, M. S. (2021). Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Sekolah serta Pengaruhnya terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 7(2). <https://doi.org/10.58258/jime.v7i2.1805>



- Ayuningtia, R., Hambalai, Suryawati, I., & Muchsin. (2024). *Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Terhadap Mutu Pendidikan di SD Negeri 60 Banda Aceh*. 3(1), 10-19.
- Basri. (2018). PELAKSANAAN MANAJEMEN PARTISIPATIF DALAM MENINGKATKAN PARTISIPASI WARGA SEKOLAH MENENGAH PERTAMA Basri Kepala SMP Negeri 1 Rokan IV Koto. *Suara Guru : Jurnal Ilmu Pendidikan Sosial, Sains, Dan Humaniora*, 4(2), 363-369.
- Citriadin, Y., Utama, W., & Nurani, B. (2024). KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MTS AL-MAHMUD AIK AMPAT. *An-Nahdlah: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2), 504-512. <https://doi.org/10.51806/an-nahdlah.v4i2.373>
- EKAWATI, H., HARYATI, T., & WURYANDINI, E. (2025). PERAN KOMITE SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH. *MANAJERIAL : Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 4(4), 278-289. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v4i4.4179>
- Fahmi, A., Di, K., & Muslim, A. (2024). *Implementasi Pengambilan Keputusan Partisipatif Melalui School Based Management*. 10(1).
- Halimatusha'diah, & Rajabi, M. A. (2023). IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF PADA MUSYAWARAH GURU MATA PELAJARAN GEOGRAFI SMA KABUPATEN KARAWANG. *PANDU : Jurnal Pendidikan Anak Dan Pendidikan Umum*, 1(3), 152-159. <https://doi.org/10.59966/pandu.v1i3.416>
- Handayani, T., & Rasyid, A. A. (2015). PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, MOTIVASI GURU, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU SMA NEGERI WONOSOBO. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(2), 264-277. <https://doi.org/10.21831/amp.v3i2.6342>
- Handoko, Y., Wijaya, H. A., & Lestari Agus. (2024). *Metode Penelitian Kualitatif*. PT. SONPEDIA Publishing Indonesia.
- Harahap, A. A., Sulasmi, E., & Aktar, S. (2023). Kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam pemberdayaan guru pada masa pandemi Covid-19 (Studi di SD Al Hidayah Medan). *Cendikia : Media Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 13(3), 425-431.
- Ikmal Nurul Ihsan, M., & Karnita Soleha, L. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru MTs Ar Ridho di Kabupaten Bandung Barat. *Jurnal Global Ilmiah*, 2(1), 852-863. <https://doi.org/10.55324/jgi.v2i1.124>
- Lestaringtyas, L. (2024). Manajemen Berbasis Sekolah Melalui Pemberdayaan Masyarakat dan Peran Komite Serta Tantangan Pelaksanaannya. *Jurnal Inovasi Pembelajaran Di Sekolah*, 5(1), 077-086. <https://doi.org/10.51874/jips.v5i1.225>
- Meilani, H., Lubis, M. J., & Darwin, D. (2022). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 4374-4381. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2840>
- Mubarok, R., Nursalim, E., & Hasan, H. (2024). Eksplorasi Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah dalam Mendorong Peningkatan Mutu Madrasah Ibtidaiyah. *Al-Madrasah Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, 8(2), 480. <https://doi.org/10.35931/am.v8i2.3419>
- Septiana, D. N., Bafadal, I., & Kusumaningrum, D. E. (2018). PELIBATAN KOMITE SEKOLAH DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 1(3), 293-301. <https://doi.org/10.17977/um027v1i32018p293>
- Tanjung, D. L. (2020). *Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Binjai*. 1(1), 1-9. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/JMP-DMT>
- Tufahlevi, M. R., Jamaludin, A., & Nandang. (2025). The Influence Of The Principal's Leadership Style And Work Motivation On The Performance Of SMK Taruna Karya Mandiri Tempuran



Teachers. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 6(3), 3101-3114.
<http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>

Wahyudi, M. D., Simare-Mare, A., & Lubis, Z. (2024). PENGEMBANGAN MODEL PELATIHAN KOMPETENSI MANEJERIAL BERBASIS HUMANIS PARTISIPATIF UNTUK PENINGKATAN KINERJA KEPALA SEKOLAH. *Jurnal Serunai Ilmu Pendidikan*, 10(2), 317-327.