

## **URGENSI KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF BAGI GURU DAN SEKOLAH**

Irwan Susanto<sup>1</sup>, Reni Violina Simanjuntak<sup>2</sup>, Hendri Marhadi<sup>3</sup>, Mahmud Alpusari<sup>4</sup>  
<sup>1,2,3</sup>Universitas Riau

[1irwan.susanto6219@grad.unri.ac.id](mailto:irwan.susanto6219@grad.unri.ac.id), [2reni.vilonia6167@grad.unri.ac.id](mailto:reni.vilonia6167@grad.unri.ac.id)  
[2hendri.marhadi@lecturer.unri.ac.id](mailto:hendri.marhadi@lecturer.unri.ac.id), [3mahmud.alpusari@lecturer.unri.ac.id](mailto:mahmud.alpusari@lecturer.unri.ac.id)

### **ABSTRACT**

*Participative Leadership has become an important focus in modern school management due to its positive potential in enhancing teacher motivation and performance. This article aims to comprehensively explore why participative leadership is crucial for teachers and schools by reviewing both international and national literature, and by proposing a conceptual framework that connects participative leadership, teacher motivation, and school performance. The method used is a systematic literature review complemented by conceptual analysis to integrate recent empirical and theoretical findings. The results indicate that leadership which involves teachers in decision-making, grants professional autonomy, and fosters open communication helps strengthen teachers' sense of ownership, trust, and commitment to their schools. Furthermore, this leadership style is closely associated with improved teacher performance—reflected in innovative teaching practices, inter-teacher collaboration, and professional productivity—which ultimately contributes positively to overall school quality. Schools that adopt participative leadership tend to create a more conducive and adaptive working environment in the face of change. This article recommends that school principals and educational leaders cultivate a culture of participation and develop institutional structures that support collaboration.*

**Keywords :** *principal, participatory leadership, teacher performance, teacher motivation, school*

### **ABSTRAK**

Kepemimpinan partisipatif telah menjadi fokus penting dalam pengelolaan sekolah modern karena potensi positifnya untuk meningkatkan motivasi dan kinerja guru. Artikel ini bertujuan menggali secara komprehensif mengapa gaya kepemimpinan partisipatif penting bagi guru dan sekolah, dengan meninjau literatur internasional dan nasional serta menawarkan kerangka konseptual yang menghubungkan kepemimpinan partisipatif, motivasi guru, dan kinerja sekolah. Metode yang digunakan adalah studi literatur sistematis dilengkapi dengan analisis konseptual untuk mengintegrasikan temuan empiris dan teoritis terkini. Hasil tinjauan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mengajak guru dalam pengambilan keputusan, memberikan otonomi, dan membuka komunikasi terbuka meningkatkan

rasa memiliki, kepercayaan, dan komitmen guru terhadap sekolah. Lebih lanjut, gaya kepemimpinan ini terkait erat dengan peningkatan kinerja guru-meliputi inovasi pengajaran, kolaborasi antar-guru, dan produktivitas profesional yang pada akhirnya berdampak positif pada kualitas sekolah. Sekolah yang memberlakukan kepemimpinan partisipatif akan menghasilkan iklim kerja yang lebih kondusif dan adaptif terhadap perubahan. Artikel ini merekomendasikan agar kepala sekolah dan pemimpin pendidikan mengembangkan budaya partisipasi dan struktur institusional yang mendukung kolaborasi.

**Kata Kunci:** kepala sekolah, kepemimpinan partisipatif, kinerja guru, motivasi guru, sekolah

### **A. Pendahuluan**

Sekolah sebagai organisasi pendidikan menghadapi tuntutan yang semakin kompleks, seperti : perubahan kurikulum, diversitas siswa, kemajuan teknologi, serta ekspektasi masyarakat yang tinggi terhadap hasil belajar. Dalam konteks tersebut, peran pimpinan sekolah termasuk kepala sekolah dan tim manajemen menjadi sangat strategis. Gaya dan praktik kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap iklim sekolah, motivasi guru, dan akhirnya kinerja sekolah. Salah satu gaya kepemimpinan yang dibutuhkan sekolah adalah gaya kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*) atau kepemimpinan yang mengajak partisipasi. Purwanto & Asbari (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan dan memberi ruang untuk kontribusi ide serta peran

aktif dalam pelaksanaan tugas (Idris, 2024). Penelitian (Q. Wang et al., 2022) ini menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif memiliki *antecedents* (misalnya kepercayaan antara pemimpin dan bawahan), mekanisme pengembangan (misalnya *empowerment*, komunikasi terbuka), dan *outcome* (misalnya motivasi, kinerja) yang penting dalam organisasi modern. Sejalan dengan itu, penelitian lainnya juga menunjukkan bahwa sekolah dengan kepemimpinan berbasis partisipasi cenderung memiliki iklim kerja yang lebih positif dan hasil yang lebih baik.

Hasil penelitian di Filipina menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan partisipatif memiliki hubungan yang signifikan dengan pengembangan profesional guru (Morimoto & Baguio, 2025). Studi di Afrika menunjukkan bahwa pendekatan partisipatif kepala sekolah

berpengaruh kuat terhadap efektivitas guru (Mbua, 2023). Di tengah dinamika perubahan yang cepat akibat era globalisasi dan kemajuan teknologi, model kepemimpinan yang bersifat otokratis cenderung tidak lagi relevan (Abdullah, A. & Tantri, 2018). Sebaliknya, sekolah memerlukan pemimpin yang mampu menjadi fasilitator, penggerak, dan pendorong kolaborasi, sebagaimana diwujudkan dalam konsep kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif melibatkan guru dan staf dalam pengambilan keputusan, memberikan otonomi, mendukung komunikasi terbuka, serta menghargai kontribusi. Guru tidak hanya sebagai pelaksana kebijakan tetapi mitra aktif dalam pengembangan sekolah dan pengajaran. Kepemimpinan dalam lembaga pendidikan, khususnya di tingkat sekolah, memegang peranan vital sebagai penentu arah dan kualitas mutu pembelajaran.

Kepemimpinan partisipatif dapat dipahami sebagai proses di mana seorang pemimpin, seperti kepala sekolah, secara sadar melibatkan guru dan staf dalam memahami, menyepakati, serta berpartisipasi dalam menetapkan tujuan, membuat keputusan, dan melaksanakan tugas

demikian mencapai tujuan bersama. Menurut Soekarso, pemimpin partisipatif adalah sosok yang menaruh perhatian besar pada pembagian kekuasaan dan memberikan kewenangan kepada bawahan atau anggotanya untuk turut berperan dalam proses kepemimpinan (Ahmadi, 2018).

Urgensi kepemimpinan partisipatif di sekolah semakin meningkat karena perannya yang signifikan dalam berbagai aspek manajerial dan akademik. Sebagai pemimpin tertinggi di sekolah, kepala sekolah tidak hanya bertugas mengatur urusan administrasi, tetapi berperan penting sebagai figur pemimpin yang memikul tanggung jawab besar dalam membangun dan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong peningkatan profesionalisme guru (Mufidah et al., n.d.). Kepala sekolah yang menggunakan gaya kepemimpinan ini akan mengikutsertakan aspirasi serta partisipasi guru dalam pengambilan keputusan, sehingga menumbuhkan rasa memiliki.

Penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang partisipatif memiliki dampak positif dan signifikan

terhadap kinerja guru. Kepemimpinan partisipatif menciptakan iklim kerja yang kondusif, membangun komunikasi dua arah baik secara verbal maupun nonverbal, memberikan motivasi, menjalin kerja sama yang baik dengan bawahan, serta mengambil keputusan secara tepat (Rosidah et al., 2024). Kepemimpinan partisipatif juga mendorong guru dan staf untuk menjalankan tugas dengan memberikan ruang bagi mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, sekaligus membangun suasana kekeluargaan serta hubungan yang dilandasi saling percaya dan saling menghormati (Anwar & Setiadi, 2022). Kepemimpinan partisipatif memiliki hubungan kepuasan kerja guru, yaitu berupa perasaan dan sikap positif terhadap pekerjaan, dan pada gilirannya akan mencegah munculnya respons negatif dapat menghambat tercapainya tujuan sekolah.

Praktik dalam kepemimpinan partisipatif memungkinkan terjadinya kolaborasi yang baik, yang hal itu sangat penting untuk inovasi dan perbaikan berkelanjutan dalam lingkungan pendidikan (Herawati & Harsono, 2020). Dalam kerangka

manajemen mutu, pemimpin dengan gaya partisipatif mampu menjalankan perannya secara optimal, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, hingga evaluasi, dengan melibatkan seluruh komponen sekolah (Ristianah & Ma'sum, 2022).

Dengan mempertimbangkan berbagai temuan terkait penerapan kepemimpinan partisipatif, maka artikel ini bertujuan untuk membahas lebih mendalam tentang bagaimana konsep kepemimpinan partisipatif diterapkan di lingkungan sekolah, apa saja faktor-faktor yang menjadikan kepemimpinan partisipatif mendesak di era modern, bagaimana dampak konkret kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja dan profesionalisme guru, dan implikasi kepemimpinan partisipatif terhadap peningkatan mutu serta efektivitas sekolah.

## **B. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan Metode Kajian Literatur Sistematis (Systematic Literature Review) atau Kajian Pustaka Kualitatif untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyintesis data dari penelitian-penelitian terdahulu tentang urgensi serta dampak kepemimpinan partisipatif di sekolah. Data yang

diambil adalah data yang relevan dengan topik dan kredibel. Metode ini digunakan karena memberikan kesempatan bagi peneliti untuk menggabungkan informasi dari berbagai sumber terpercaya sehingga dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai suatu fenomena (Tinggi & Tarbiyah, 2024).

Strategi pencarian dan kriteria seleksi melalui kata kunci utama yaitu Kepemimpinan Partisipatif, Kepala Sekolah, Motivasi Guru, Kinerja Guru, dan Sekolah. Basis data dalam pengumpulan artikel terdahulu adalah *Google Scholar*, *Directory of Open Access Journal* (DOAJ), dan portal jurnal lain yang terakreditasi. Kriteria inklusi diterapkan dengan memperhatikan artikel yang berfokus pada peran kepemimpinan partisipatif terhadap sekolah. Artikel-artikel yang dijadikan rujukan merupakan hasil penelitian empiris atau kajian konseptual yang mendalam.

Analisis data yang dilakukan adalah dengan menggunakan teknik analisis isi dan sintesis temuan kualitatif yang meliputi beberapa tahapan sebagai berikut :

1) Reduksi data, yaitu berfokus pada esensi temuan, argumen, serta konsep-konsep kepemimpinan

partisipatif yang memiliki relevansi dengan penelitian (Miles dan Huberman dalam Sugiyono, 2012) (Komara et al., 2023).

2) Penyajian data, yaitu mengelompokkan temuan berdasarkan tema-tema utama, misalnya definisi, dampak pada kinerja, dampak pada mutu, dan tantangan.

3) Penarikan kesimpulan, yaitu mengidentifikasi pola, hubungan sebab-akibat, dan menyusun sintesis akhir mengenai urgensi kepemimpinan partisipatif.

## **C. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **1. Konsep Dasar Kepemimpinan Partisipatif di Sekolah**

#### **a. Definisi Kepemimpinan Partisipatif**

Kepemimpinan partisipatif dapat dipahami sebagai cara memimpin yang mengajak anggota organisasi seperti staf, guru, dan pihak terkait untuk ikut terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan ini membuka ruang komunikasi dua arah, menumbuhkan rasa memiliki terhadap keputusan yang dibuat, serta memperkuat komitmen bersama untuk mendukung perubahan. Dalam hal ini, pemimpin berperan sebagai fasilitator yang

berusaha mengumpulkan berbagai masukan dan membangun kesepakatan sebelum menetapkan keputusan akhir (Khassawneh & Elrehail, 2022).

Kepemimpinan partisipatif di lingkungan sekolah dapat diartikan sebagai bentuk kepemimpinan yang secara terencana melibatkan guru dan staf dalam proses perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi berbagai kebijakan dan program sekolah. Tujuannya adalah untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan melalui kerja sama yang lebih erat, pemberdayaan profesional, dan inovasi yang lahir dari kebersamaan. Pendekatan ini menekankan pentingnya interaksi yang terstruktur seperti forum diskusi dan tim kerja serta penggunaan mekanisme umpan balik agar keputusan yang dihasilkan lebih sesuai dengan konteks dan mudah diterapkan (Nassani et al., 2024).

#### **b. Karakteristik Kepemimpinan Partisipatif**

Karakteristik kepemimpinan partisipatif di lingkungan sekolah msebagai berikut (Khassawneh & Elrehail, 2022).

1. Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan (*Decision Involvement*)  
Kepala sekolah menyediakan kesempatan dan sistem yang memungkinkan guru serta staf ikut berperan dalam pembuatan kebijakan, seperti penyusunan kurikulum lokal, pembagian tugas, atau penentuan strategi pembelajaran. Bentuk keterlibatan tersebut bisa berupa rapat bersama, tim kerja dengan tema tertentu, atau komite profesional. Melalui cara ini, keputusan yang diambil menjadi lebih diterima dan pelaksanaannya didukung dengan komitmen yang lebih kuat.

#### 2. Komunikasi Terbuka dan Umpan Balik (*Open Communication & Feedback*)

Ciri penting dari kepemimpinan partisipatif adalah adanya komunikasi dua arah, di mana pemimpin tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga mendengarkan dengan aktif dan terbuka terhadap masukan dari staf. Dengan komunikasi yang transparan dan responsif, berbagai persoalan di kelas dapat lebih cepat dikenali, dan solusi dapat ditemukan bersama secara efektif.

3. Pemberdayaan dan Pengembangan Profesional (*Empowerment & Professional Development*)

Kepemimpinan partisipatif mendorong adanya pelimpahan wewenang dan tanggung jawab kepada guru, sehingga mereka memiliki kebebasan profesional yang lebih luas untuk mencoba berbagai strategi pembelajaran. Gaya kepemimpinan ini biasanya diikuti dengan dukungan berupa pelatihan, pendampingan, dan kesempatan refleksi profesional. Akibatnya, kemampuan dan kekuatan internal sekolah pun berkembang semakin baik.

4. Kolaborasi dan Budaya Kolektif (*Collaboration & Collective Culture*)

Keterlibatan aktif dalam kepemimpinan partisipatif mendorong munculnya budaya kerja sama, seperti berbagi praktik terbaik, saling mengamati antar guru, dan bekerja sama lintas mata pelajaran. Kegiatan-kegiatan ini membantu memperkuat budaya profesional di sekolah serta menumbuhkan semangat inovasi.

5. Akuntabilitas Bersama dan Keterbukaan terhadap Perubahan (*Shared Accountability & Adaptive Orientation*)

Ketika banyak pihak dilibatkan, tanggung jawab terhadap hasil pembelajaran menjadi tanggung jawab bersama, dan sekolah pun lebih mudah menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di sekitarnya. Selain itu, kepemimpinan partisipatif turut mendukung pelaksanaan pemantauan bersama serta penyesuaian kebijakan sekolah berdasarkan data dan bukti nyata.

6. Fokus pada Kesejahteraan Staf dan Kepuasan Kerja (*Well-being & Job Satisfaction*)

Sejumlah penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara penerapan kepemimpinan partisipatif dan kesejahteraan kerja. Ketika guru merasa suaranya didengar dan memiliki kendali dalam pekerjaannya, tingkat kepuasan kerja meningkat, sementara stres berkurang. Kondisi ini pada akhirnya berkontribusi keberlanjutan dan peningkatan mutu pengajaran di sekolah.

**2. Implikasi Kepemimpinan Partisipatif bagi Guru dan Sekolah**

**a. Implikasi Kepemimpinan Partisipatif bagi Guru**

Kepemimpinan partisipatif berdampak bagi guru diantaranya terhadap hal-hal berikut :

1. Peningkatan motivasi dan kepuasan kerja

Guru yang diberi kesempatan untuk terlibat biasanya merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi. Hal ini tampak dari inisiatif mereka dalam menyusun modul ajar, melakukan refleksi terhadap proses pembelajaran, serta menjaga konsistensi dalam penilaian. Situasi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat komitmen terhadap organisasi. (Q. Wang et al., 2022).

2. Peningkatan *self-efficacy* profesional

Keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan serta kesempatan untuk memimpin berbagai inisiatif pembelajaran dapat meningkatkan kepercayaan diri mereka terhadap kemampuan profesionalnya (*self-efficacy*). Dampaknya, praktik mengajar menjadi lebih beragam dan berfokus pada pencapaian hasil belajar. Kajian sistematis terbaru dalam konteks *teacher leadership* juga menunjukkan adanya hubungan positif antara

kepemimpinan partisipatif, rasa percaya diri profesional, dan praktik mengajar guru (Luo et al., 2024).

3. Perbaikan kualitas kolaborasi profesional

Forum pengambilan keputusan yang diadakan secara rutin mendorong terjadinya dialog reflektif dan pertukaran pengalaman antar guru, yang pada akhirnya membantu peningkatan berkelanjutan dalam metode serta penilaian pembelajaran. Keterlibatan aktif ini menjadi salah satu jalur penting untuk mendorong lahirnya inovasi di sekolah (Luo et al., 2024).

**b. Implikasi Kepemimpinan Partisipatif bagi Sekolah**

Kepemimpinan partisipatif tidak sebatas memberikan efek positif bagi guru namun juga bagi kualitas dan mutu sekolah secara keseluruhan. Setidaknya ada 2 (dua) hal fundamental yang lahir akibat penerapan kepemimpinan partisipatif di sekolah :

1. Pembentukan Iklim dan Budaya Sekolah

Iklim dan budaya sekolah yang baik sangat dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan pendidikan yang berkualitas.



Terkait hal ini, kepemimpinan partisipatif mampu mendorong terciptanya iklim kerja di mana guru akan merasa aman dalam mengemukakan ide dan gagasannya, dalam mencoba metode baru di setiap aktivitas pembelajaran atau pada kegiatan lain yang mendorong kemajuan sekolah, serta tidak merasa cemas untuk menyampaikan setiap permasalahan yang muncul. Iklim seperti ini disebut dengan *psychological safety* atau keamanan psikologis, di mana akan mampu mempercepat identifikasi masalah pembelajaran, berbagi praktik baik, dan inovasi pedagogis. Sebuah studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif mampu memfasilitasi berbagi pengetahuan atau praktik baik dan komitmen kolektif, yang hal tersebut berkontribusi pada iklim organisasi yang lebih suportif (Q. Wang et al., 2022).

Praktik kepemimpinan partisipatif mampu menumbuhkan rasa saling percaya, tanggung jawab bersama, penghargaan terhadap kontribusi setiap anggota, dan kecenderungan untuk

melakukan eksperimen untuk perbaikan dan kemajuan sekolah. Nilai-nilai ini akan membudaya yang akhirnya akan menguatkan dan menjadikan institusi pendidikan dalam hal ini sekolah menjadi tempat yang membahagiakan dan berperan sesuai dengan tujuan dan fungsinya. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa efek positif ini juga dapat memediasi peningkatan kesejahteraan guru dan komitmen organisasi (X. Wang et al., 2024).

## 2. Manajemen Mutu Pendidikan

Penerapan gaya kepemimpinan partisipatif akan membantu memastikan bahwa manajemen mutu pendidikan (quality management) menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan sekolah. Melalui kepemimpinan partisipasi tersebut, kebijakan mutu tidak hanya dibuat oleh pimpinan atau atasan tetapi merupakan cerminan atau representasi dari kondisi nyata yang ada di lapangan. Penelitian oleh (Wijaya, 2023) menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mampu mendorong guru untuk berkreasi, memberikan kesempatan mengambil keputusan, dan mengutamakan konsensus untuk kepentingan

bersama, berdampak pada peningkatan mutu sekolah. Kepemimpinan partisipatif juga mendukung budaya di mana guru dan staf merasa memiliki tanggung jawab bersama untuk meningkatkan mutu sekolahnya. Kepemimpinan partisipatif ini secara positif berpengaruh terhadap performa anggotanya, implikasinya dapat diterjemahkan ke dalam konteks sekolah yaitu dalam bentuk peningkatan kualitas proses pembelajaran dan layanan pendidikan (Khassawneh & Elrehail, 2022). Kepemimpinan partisipatif memfasilitasi integrasi guru dalam sistem penjaminan mutu, misalnya dalam pengembangan instrumen evaluasi, pengumpulan bukti, dan monitoring capaian sekolah. Dalam penelitian (Eksternal & Churahman, 2022) ditemukan gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan sistem penjaminan mutu eksternal sekolah. Tidak terbatas pada hal di atas, kepemimpinan partisipatif akan menciptakan lingkungan di mana guru merasa diberdayakan untuk ikut mengambil keputusan, mendapatkan pelatihan,

dipertanggungjawabkan secara kolektif yang pada gilirannya akan mengangkat profesionalisme para guru. Penelitian oleh (Kemal et al., 2023) menemukan penerapan kepemimpinan partisipatif oleh kepala sekolah meningkatkan kompetensi profesional guru.

### 3. Pemberdayaan dan *Shared Leadership*

Kepemimpinan partisipatif berperan sebagai pendorong nyata bagi munculnya model kepemimpinan yang terdistribusi. Dalam praktiknya, kepala sekolah memberikan kesempatan dan wadah bagi guru untuk memegang peran kepemimpinan, seperti menjadi koordinator mata pelajaran, pemimpin bidang pedagogik, dan peran lainnya. Dengan demikian, tanggung jawab kepemimpinan tersebar ke berbagai individu, yang pada akhirnya memperkuat kemampuan bersama sekolah dalam membuat keputusan dan menjalankan program secara efektif (Leadership et al., 2023).

### **3. Tantangan dan Strategi Implementasi**

#### **a. Tantangan Implementasi**

Model kepemimpinan partisipatif juga memiliki beberapa tantangan dalam penerapannya. Beberapa tantangan tersebut antara lain :

1. Resistensi terhadap perubahan dan budaya hirarkis

Banyak sekolah masih memiliki budaya yang bersifat birokratis atau terlalu berpusat pada kepala sekolah, sehingga perubahan menuju praktik partisipatif menjadi tantangan. Dalam situasi seperti ini, guru dan staf biasanya terbiasa menunggu instruksi dari atasan dan kurang berani untuk mengambil inisiatif sendiri (Nadeem, 2024).

2. Ambiguitas peran dan tanggung jawab (*role ambiguity*)

Ketika tanggung jawab kepemimpinan mulai dibagikan, tetapi peran masing-masing belum dijelaskan dengan jelas, kebingungan bisa terjadi. Akan muncul pertanyaan seperti siapa yang berhak mengambil keputusan akhir, siapa yang memegang tanggung jawab pelaksanaan, dan bagaimana akuntabilitas dijaga. Ketidakjelasan tersebut dapat menghambat kerja sama yang efektif. (Nadeem, 2024).

3. Kurangnya kapasitas dan kesiapan (*teacher readiness & skills*)

Guru tidak selalu memiliki kemampuan kepemimpinan, perencanaan, atau manajemen proyek yang dibutuhkan untuk menjalankan peran kepemimpinan tambahan. Jika tidak disertai pelatihan dan dukungan yang memadai, peran baru tersebut justru bisa menambah beban kerja mereka (Leadership et al., 2023).

4. Isu kepercayaan dan *psychological safety*

Partisipasi yang efektif hanya bisa terjadi jika lingkungan kerja mendukung keberanian untuk berbicara dan mencoba hal-hal baru tanpa rasa takut disalahkan. Namun, ketika kepercayaan antara kepala sekolah, guru, dan staf masih lemah, komunikasi terbuka dan pembagian peran kepemimpinan menjadi sulit terwujud (Q. Wang et al., 2022).

5. Beban waktu dan kompleksitas pengambilan keputusan

Proses pengambilan keputusan secara partisipatif biasanya membutuhkan waktu lebih lama karena melibatkan banyak diskusi, koordinasi, dan upaya mencapai kesepakatan bersama. Hal ini bisa membuat tindakan praktis menjadi

lebih lambat, terutama di sekolah yang memiliki keterbatasan waktu dan sumber daya (Katsikas, 2025).

6. Konteks kebijakan dan struktur insentif yang tidak mendukung

Kebijakan dari tingkat pusat yang mewajibkan laporan baku, target angka tertentu, atau sistem promosi yang menilai kinerja individu alih-alih kerja sama, dapat melemahkan semangat untuk berbagi peran kepemimpinan. Selain itu, banyaknya tugas administratif sering kali membuat perhatian guru dan kepala sekolah teralihkan dari kegiatan kolaboratif. (Aldridge et al., 2024).

Dengan mengetahui tantangan yang ada, maka seorang pemimpin hendaknya mampu memitigasi, memetakan, mengantisipasi, sekaligus menemukan cara agar kepemimpinan partisipatif tetap dapat dilaksanakan dengan sebaik mungkin agar menghasilkan manfaat yang besar tidak hanya bagi guru, namun bagi sekolah sebagai instansi pendidikan.

**b. Strategi Implementasi**

Penerapan mengenai model kepemimpinan memiliki tantangan tersendiri, oleh sebab itu diperlukan strategi yang tepat agar kepemimpinan partisipatif dapat

dijalankan sesuai dengan baik. Beberapa strategi kepemimpinan partisipatif yang dapat dilakukan antara lain sebagai berikut :

1. Susun visi bersama dengan tujuan yang jelas, dikembangkan secara bersama atau partisipatif dengan melibatkan guru, tenaga kependidikan, dan pemangku kepentingan lainnya, misalnya komite sekolah. Visi bersama memudahkan pembagian peran dan menjaga keselarasan tindakan (Q. Wang et al., 2022).
2. Buat struktur partisipatif yang formal, misalnya komite, tim kerja (Tim Kurikulum, Tim BOS, Tim Pengembang Mutu Sekolah), dan sebagainya (Leadership et al., 2023).
3. Bangun *psychological safety* dan budaya kepercayaan, sebab kepemimpinan partisipatif akan berjalan efektif jika guru merasa aman untuk menyampaikan ide, bereksperimen, dan membuat kesalahan yang produktif (Q. Wang et al., 2022).
4. Kembangkan kapasitas dan pelatihan kepemimpinan guru. Seorang pemimpin atau kepala sekolah idealnya menyediakan program pelatihan, *coaching*, dan

*mentoring* untuk kepemimpinan guru. Tanpa kapasitas yang memadai, peran baru yang diberikan kepada guru akan menjadi sulit dijalankan (Leadership et al., 2023).

5. Jelaskan peran, wewenang, dan mekanisme akuntabilitas kepada setiap guru yang diberikan peran. Tuliskan peran dan alur keputusan, misalnya siapa yang akan membuat keputusan akhir, mekanisme eskalasi, dan indikator keberhasilan dari sebuah tujuan atau kegiatan. Kejelasan ini akan mencegah ambiguitas dan konflik wewenang (Zhang et al., 2025).
6. Alokasikan waktu, sumber daya, dan insentif kepada guru. Sediakan waktu rapat yang terjadwal dengan baik, beban kerja yang disesuaikan dengan masing-masing individu, berikan dukungan administratif dan pengakuan formal, misalnya sertifikat, poin kredit profesional, dan sebagainya. Partisipasi tanpa sumber daya praktis sering gagal (Leadership et al., 2023).
7. Sesuaikan dengan konteks budaya dan kearifan lokal. Maksudnya, seorang pemimpin harus memahami bahwa model partisipasi di satu konteks belum

tentu cocok digunakan pada konteks yang lain. Maka perlu untuk melakukan modifikasi pendekatan yang disesuaikan dengan budaya sekolah, tuntutan pemerintah, dan ekspektasi masyarakat dilingkungan sekitar (Distributed et al., 2023).

8. Manfaatkan teknologi untuk kolaborasi dan dokumentasi. Dalam hal ini pemimpin harus mampu menggalang partisipasi semua anggota termasuk kepada mereka yang mungkin tidak dapat selalu hadir secara langsung dalam kegiatan yang dilaksanakan sekolah. Oleh karenanya pemanfaatan semisal platform digital untuk berbagi dokumen dan pengumpulan data melalui teknologi yang ada akan membuat partisipasi menjadi lebih inklusif (Leadership et al., 2023).

#### **D. Kesimpulan**

Kepemimpinan partisipatif bukan lagi sekadar pilihan, melainkan sebuah kebutuhan esensial bagi sekolah yang ingin mencapai efektivitas dan peningkatan mutu berkelanjutan di era modern. Kepemimpinan partisipatif memiliki hubungan positif dan signifikan

dengan kinerja guru, kepuasan kerja, dan profesionalisme. Kepemimpinan partisipatif mendorong budaya kolaborasi, komunikasi dua arah, dan *shared leadership*. Penerapannya memungkinkan guru merasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap kebijakan sekolah, yang berujung pada peningkatan kualitas pengajaran dan pembelajaran. Kepemimpinan partisipatif, jika diterapkan dengan struktur dan dukungan yang memadai, berperan sebagai pemicu peningkatan kinerja guru melalui peningkatan motivasi, self-efficacy, praktik kolaboratif, serta mendukung hasil-hasil individual dan organisasi di sekolah.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdullah, A. & Tantri, F. (2018). Manajemen Mutu Pendidikan Di Sekolah Peran Kepemimpinan. *PT. Raja Grafindo, Jakarta*, 13(001), 1323–1334.
- Ahmadi, H. R. (2018). *Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan lembaga pendidikan mi muhammadiyah dolopo*. 212216019.
- Aldridge, J. M., Mclure, F. I., & Aldridge, J. M. (2024). Preparing Schools for Educational Change : Barriers and Supports – A Systematic Literature Review A Systematic Literature Review. *Leadership and Policy in Schools*, 23(3), 486–511. <https://doi.org/10.1080/15700763.2023.2171439>
- Anwar, F., & Setiadi, D. (2022). *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMP Negeri 1 Sakra*. 7(September), 1229–1237.
- Distributed, I., Universal, L., & Approach, O. (2023). *education sciences Is Distributed Leadership Universal ? A Cross-Cultural , Comparative Approach across 40 Countries : An Alignment Optimisation Approach*.
- Eksternal, P. M., & Churahman, T. (2022). *Principal ' s Leadership Style Correlation With Improved External Quality Assurance System Korelasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Peningkatan Sistem*. 1. <https://doi.org/10.21070/halaqa.v6i1.1603>
- Idris, J. (2024). *PENGEMBANGAN KINERJA ADMINISTRASI DI KANTOR PUSAT KEGIATAN BELAJAR MASYARAKAT ( PKBM ) KOTA JAKARTA*. 4(3), 719–730.
- Katsikas, A. (2025). *Leadership Style in Education : Advantages and Challenges*. 17(3), 397–403.
- Kemal, I., Arlita, F., & Aktar, S. (2023). *Participatory Leadership of The Principal in Improving Teacher Competence*. 6(2), 228–237.
- Khassawneh, O., & Elrehail, H.

- (2022). *administrative sciences The Effect of Participative Leadership Style on Employees ' Performance : The Contingent Role of Institutional Theory*.
- Komara, E., Mulyanto, A., Rahman, I. A., Karimah, I., & Zainal, D. (2023). *Implementasi Kepemimpinan Partisipatif dalam Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini di TK Radhi Ibrahim Nurfadilah ( RIN ) Baleendah*. 9(3), 1567–1571. <https://doi.org/10.58258/jime.v9i1.5205/http>
- Leadership, D., Teachers, P., & Development, P. (2023). *education sciences Distributed Leadership : School Principals ' Practices to Promote Teachers ' Professional Development for School Improvement*.
- Luo, X., Alias, B. S., & Adnan, N. H. (2024). *education sciences Exploring the Interplay between Teacher Leadership and*.
- Mbua, E. M. (2023). Principal's Participatory Leadership Approaches: An Effective Tool for Teacher Effectiveness in Fako Division, Cameroon. *Journal of Education and Teaching Methods*, 2(1), 63–86. <https://doi.org/10.58425/jetm.v2i1.133>
- Morimoto, R. J. C., & Baguio, J. B. (2025). Participative Leadership Practices and Professional Development of Language Teachers in Public Secondary Schools. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 51(1), 79–87. <https://doi.org/10.9734/ajess/2025/v51i11728>
- Mufidah, Z., Hariyati, N., Yulianingsih, W., Studi, P., Pendidikan, M., Pendidikan, F. I., & Surabaya, U. N. (n.d.). *Gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam peningkatan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan*.
- Nadeem, M. (2024). Social Sciences & Humanities Open Distributed leadership in educational contexts : A catalyst for school improvement. *Social Sciences & Humanities Open*, 9(August 2023), 100835. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100835>
- Nassani, A. A., Badshah, W., Grigorescu, A., Nicoleta, A., Yousaf, Z., & Zhan, X. (2024). Heliyon Participatory leadership and supportive organisational culture Panacea for job satisfaction regulatory role of work-life balance. *Heliyon*, 10(16), e36043. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36043>
- Rosidah, R., Qudsiyyah, S., Titasari, S., & Fathoni, T. (2024). *Urgensi kepemimpinan partisipatif di sekolah*. 2(1), 529–533.
- Tinggi, S., & Tarbiyah, I. (2024). *Pemanfaatan Sumber Sejarah Digital dalam Pengajaran Sejarah Peradaban Islam di Perguruan Tinggi*. 01(02), 63–68.
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Frontiers in*

- Psychology*, 13(June), 1–12.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>
- Wang, X., Gao, Y., & Wang, Q. (2024). *behavioral sciences Relationships between Self-Efficacy and Teachers' Well-Being in Middle School English Teachers : The Mediating Role of Teaching Satisfaction and Resilience.*
- Wijaya, H. A. (2023). *Kepemimpinan Partisipatif Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah.* 06(01), 8387–8391.
- Zhang, C., Alias, B. S., & Nordin, M. N. (2025). *Effects of Distributive Leadership on Teachers ' Job Satisfaction in Public Schools : A Systematic Review.* 1–18.