

Gaya Kepemimpinan Partisipatif dalam Mendukung Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah: Studi Kasus di SMP Negeri 1 Mataram

Dimas Bima Sofyan¹, Baiq Insani Lestari²

^{1, 2} Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan, Universitas Mataram, Indonesia

Email Correspondensi: baiqinsanibil@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to describe the participatory leadership style applied by the school management of SMP Negeri 1 Mataram and to explain its role in supporting the implementation of School-Based Management (Manajemen Berbasis Sekolah/MBS). A qualitative case study design was used, with data collected through a semi-structured interview with the vice principal for student affairs and analyzed thematically. The findings show that effective school-based management at this school is built upon four interrelated practices: participatory budget planning involving parents, the school committee, and subject-teacher coordinators (MGMP); a clear organizational structure that distributes authority across the principal, vice principals, and homeroom teachers; a leadership style described by the informant as firm rather than harsh, which relies on deliberation (musyawarah) and generates voluntary compliance rooted in respect rather than fear; and continuous teacher competency development through regular internal workshops. These findings suggest that participatory leadership and structured collaboration are central to the success of school-based management, and the study offers practical insight for school leaders seeking to strengthen democratic, deliberation-based governance in basic education institutions.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh manajemen SMP Negeri 1 Mataram serta menjelaskan perannya dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Penelitian menggunakan desain studi kasus kualitatif, dengan data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur bersama Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan dan dianalisis secara tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan MBS di sekolah ini ditopang oleh empat praktik yang saling berkaitan, yaitu penyusunan anggaran sekolah yang partisipatif dengan melibatkan orang tua murid, komite sekolah, dan koordinator Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP); struktur organisasi yang jelas dengan pembagian wewenang antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan wali kelas; gaya kepemimpinan yang oleh informan digambarkan sebagai tegas namun tidak keras, mengutamakan musyawarah, dan menumbuhkan kepatuhan yang didasari rasa sungkan, bukan rasa takut; serta pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan melalui workshop internal yang diselenggarakan secara rutin. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan partisipatif dan kolaborasi yang terstruktur menjadi kunci keberhasilan implementasi MBS, sekaligus membuka peluang bagi penelitian lanjutan dengan cakupan informan yang lebih luas.

KEYWORDS:

leadership style;
participatory budgeting;
school-based management;
school organizational
structure; teacher
professional development.

KATA KUNCI:

gaya kepemimpinan;
manajemen berbasis sekolah;
pengembangan kompetensi
guru; penyusunan anggaran
partisipatif; struktur
organisasi sekolah.

How to Cite:

“Sofyan, D. B. ., & Lestari, B. I. (2026). Gaya Kepemimpinan Partisipatif dalam Mendukung Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah: Studi Kasus di SMP Negeri 1 Mataram. *GENRES : Journal of General Studies and Research*, 1(1), 39-49.”

PENDAHULUAN

Mutu pendidikan di tingkat satuan pendidikan sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan sekolah. Sejak diberlakukannya kebijakan desentralisasi pendidikan, sekolah di Indonesia dituntut untuk mengelola sumber daya secara mandiri melalui pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yaitu model pengelolaan yang memberikan otonomi atau wewenang lebih besar kepada satuan pendidikan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program (Mulyasa, 2007). Keberhasilan MBS tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh bagaimana kepala sekolah dan jajaran pimpinan menjalankan fungsi kepemimpinan, termasuk dalam melibatkan berbagai pemangku kepentingan ke dalam proses pengambilan keputusan. Narendas, Suyatno, dan Widodo (2024) menegaskan bahwa otonomi sekolah dalam kerangka MBS mencakup setidaknya tiga aspek, yaitu pembiayaan pendidikan, pengelolaan pembelajaran, dan pengambilan keputusan, yang ketiganya menuntut keterlibatan aktif guru, komite sekolah, dan orang tua peserta didik.

Sejak awal tahun 2000-an, Indonesia secara bertahap mengadopsi kebijakan desentralisasi pendidikan yang memberikan kewenangan lebih besar kepada satuan pendidikan, sejalan dengan semangat otonomi daerah yang lebih luas pada masa itu. Dalam praktiknya, implementasi MBS di lapangan sangat beragam antarsekolah, bergantung pada kapasitas manajerial kepala sekolah, budaya partisipasi yang berkembang, serta dukungan sumber daya yang tersedia. Sekolah yang mampu menumbuhkan budaya partisipasi yang kuat cenderung lebih siap memanfaatkan otonomi yang diberikan secara optimal, sementara sekolah yang masih bergantung pada pola kepemimpinan terpusat berisiko menjalankan MBS sebatas pemenuhan kewajiban administratif semata, tanpa benar-benar mengubah cara pengambilan keputusan sehari-hari.

Berbagai kajian kepemimpinan pendidikan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif dan suportif cenderung lebih efektif dibandingkan gaya yang otoritatif dalam membangun iklim kerja yang sehat (Northouse, 2021; Sergiovanni, 2009). Goleman (2000) bahkan menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang terlalu menekan dapat menurunkan iklim organisasi secara signifikan, sementara gaya yang demokratis dan suportif justru meningkatkan komitmen bawahan terhadap tujuan organisasi. Temuan ini diperkuat oleh sejumlah studi empiris di sekolah menengah di Indonesia, yang secara konsisten menunjukkan bahwa pelibatan guru dan tenaga kependidikan dalam pengambilan kebijakan berkontribusi pada peningkatan profesionalisme, kinerja, dan mutu sekolah (Anawar, Asrin, & Setiadi, 2022; Devi & Subiyantoro, 2021; Harjati & Anggoro, 2022). Riyannie, Suriansyah, dan Wahyu (2024), dalam studi multikasus pada dua sekolah menengah atas unggulan, juga menemukan bahwa kepala sekolah yang efektif cenderung mengombinasikan ketegasan dalam standar mutu dengan keterbukaan terhadap masukan warga sekolah.

Secara teoretis, partisipasi dalam kepemimpinan pendidikan dapat dipahami sebagai rangkaian gaya yang melibatkan bawahan pada tingkat yang berbeda-beda, mulai dari sekadar dimintai masukan hingga dilibatkan penuh dalam pengambilan keputusan bersama (Northouse, 2021). Dalam konteks MBS, tiga pilar utama yang umum dirujuk dalam literatur adalah otonomi, partisipasi, dan akuntabilitas: otonomi memberi ruang bagi sekolah untuk mengelola sumber dayanya sendiri, partisipasi membuka ruang keterlibatan warga sekolah dan masyarakat dalam perencanaan maupun pengambilan keputusan, sedangkan akuntabilitas menuntut

pertanggungjawaban atas keputusan yang telah diambil (Mulyasa, 2007). Ketiga pilar ini saling berkaitan erat; tanpa partisipasi yang memadai, otonomi yang diberikan kepada sekolah berisiko terpusat pada segelintir pengambil keputusan, sementara tanpa akuntabilitas, partisipasi dapat berjalan tanpa arah dan ukuran keberhasilan yang jelas.

Meskipun kajian tentang kepemimpinan kepala sekolah dan MBS cukup banyak dilakukan, sebagian besar masih berfokus pada perspektif kepala sekolah secara langsung, sementara perspektif wakil kepala sekolah yang berhadapan langsung dengan pelaksanaan teknis program kesiswaan, penyusunan anggaran, dan koordinasi guru relatif jarang diungkap. Studi-studi terdahulu seperti Anawar, Asrin, dan Setiadi (2022) maupun Sari, Azhar, dan Wijaya (2023), misalnya, secara konsisten menempatkan kepala sekolah sebagai informan utama, sehingga dinamika kepemimpinan partisipatif lebih banyak dipotret dari sudut pandang pemegang otoritas tertinggi. Sebagian besar penelitian terdahulu juga menggunakan pendekatan survei kuantitatif untuk mengukur persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan, sehingga nuansa kontekstual mengenai bagaimana wewenang didelegasikan dan bagaimana kepatuhan terbentuk dalam interaksi sehari-hari kurang tergali secara mendalam. Padahal, wakil kepala sekolah memiliki posisi strategis sebagai penghubung antara kebijakan pimpinan dan pelaksanaan di tingkat kelas. Kekosongan inilah yang menjadi celah (gap) sekaligus urgensi yang mendasari pentingnya penelitian ini dilakukan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan mendeskripsikan praktik penyusunan anggaran dan struktur organisasi di SMP Negeri 1 Mataram, mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam pengelolaan sekolah, serta menganalisis peran gaya kepemimpinan tersebut dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi pimpinan sekolah dalam merancang tata kelola yang partisipatif dan berbasis musyawarah, sekaligus memperkaya literatur kepemimpinan pendidikan dari perspektif jajaran wakil kepala sekolah yang selama ini relatif kurang mendapat perhatian.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (single case study), yang bertujuan memperoleh pemahaman mendalam tentang gaya kepemimpinan dan praktik Manajemen Berbasis Sekolah pada satu satuan pendidikan tertentu (Yin, 2018). Lokasi penelitian adalah SMP Negeri 1 Mataram, yang dipilih secara purposif karena sekolah ini secara rutin melaksanakan praktik penyusunan anggaran partisipatif dan program pengembangan kompetensi guru secara mandiri.

Sumber data utama dalam penelitian ini adalah satu informan kunci, yaitu Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SMP Negeri 1 Mataram, yang dipilih karena memiliki keterlibatan langsung dalam penyusunan anggaran, koordinasi struktur organisasi, serta pengamatan terhadap gaya kepemimpinan yang berjalan di sekolah. Sebelum wawancara dilaksanakan, peneliti menyampaikan tujuan penelitian

kepada informan dan memperoleh persetujuan (*informed consent*) secara lisan untuk merekam serta mengutip pernyataan informan dalam laporan penelitian. Identitas informan dijaga kerahasiaannya dengan hanya mencantumkan jabatan, yaitu Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan, tanpa menyebutkan nama. Wawancara berlangsung sekitar 45–60 menit di lingkungan sekolah pada jam kerja, dengan suasana yang relatif santai untuk mendorong keterbukaan informan dalam menjawab pertanyaan.

Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur yang berlangsung secara tatap muka, dengan pedoman wawancara yang dikembangkan mengacu pada empat aspek pokok yang menjadi fokus penelitian, yaitu: (1) mekanisme dan pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran sekolah; (2) struktur organisasi serta pembagian wewenang antarjajaran pimpinan; (3) gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam pengelolaan sehari-hari, termasuk cara penanganan pelanggaran dan pengambilan keputusan; serta (4) inovasi dan upaya pengembangan kompetensi guru dalam mendukung pelaksanaan MBS. Setiap aspek dijabarkan menjadi beberapa pertanyaan terbuka untuk menggali pengalaman dan persepsi informan secara mendalam, dengan pertanyaan lanjutan (*probing*) yang disesuaikan secara fleksibel mengikuti alur jawaban informan.

Data hasil wawancara ditranskripsi secara verbatim, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis tematik yang mengikuti tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Proses analisis diawali dengan pengodean terbuka (*open coding*) terhadap transkrip wawancara untuk mengidentifikasi satuan makna yang relevan, dilanjutkan dengan pengelompokan kode-kode tersebut ke dalam kategori yang lebih luas, dan diakhiri dengan penamaan tema-tema utama yang merepresentasikan pola jawaban informan. Empat tema utama yang muncul dari proses ini selanjutnya menjadi struktur penyajian pada bagian hasil dan pembahasan. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dengan mencermati konsistensi pernyataan informan pada beberapa topik wawancara yang saling terkait. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya menggunakan satu informan, sehingga temuan yang dihasilkan bersifat kontekstual dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan secara luas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

SMP Negeri 1 Mataram merupakan salah satu sekolah menengah pertama negeri di Kota Mataram, Provinsi Nusa Tenggara Barat, yang telah lama dikenal sebagai salah satu sekolah rujukan di wilayah tersebut. Sebagai sekolah negeri yang telah menerapkan MBS dalam jangka waktu yang relatif lama, sekolah ini memiliki pengalaman dalam mengelola otonomi yang diberikan, baik dalam aspek keuangan, kurikulum, maupun pengembangan sumber daya manusia, sehingga relevan

dijadikan lokasi penelitian untuk mengkaji secara mendalam bagaimana gaya kepemimpinan partisipatif diterapkan dalam praktik sehari-hari.

Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SMP Negeri 1 Mataram mengungkap empat tema utama yang saling berkaitan dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah, yaitu partisipasi dalam penyusunan anggaran, kejelasan struktur organisasi, gaya kepemimpinan tegas-humanis, serta inovasi dan pengembangan kompetensi guru. Keempat tema tersebut diuraikan pada bagian berikut.

Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran Sekolah

Penyusunan anggaran di SMP Negeri 1 Mataram dilakukan setiap awal tahun ajaran, tepatnya sekitar bulan Januari, dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk orang tua murid, komite sekolah, bendahara, serta seluruh wakil kepala sekolah. Sebelum anggaran disusun, setiap mata pelajaran melalui koordinator Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) mengajukan kebutuhan masing-masing, yang kemudian dibawa oleh wakil kepala sekolah bidang kesiswaan ke forum penyusunan anggaran. Mekanisme *bottom-up* semacam ini menunjukkan adanya pelibatan aktif guru pada tahap perencanaan, sebelum keputusan akhir ditentukan berdasarkan kemampuan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS).

Praktik ini sejalan dengan prinsip MBS yang menekankan otonomi dan partisipasi pemangku kepentingan dalam pengelolaan sumber daya sekolah (Mulyasa, 2007), serta konsisten dengan temuan Narendas, Suyatno, dan Widodo (2024) bahwa pembiayaan pendidikan yang partisipatif melibatkan guru, komite sekolah, dan orang tua siswa dalam penyusunan anggaran, penggalangan dana, dan pengelolaan keuangan menjadi salah satu pilar utama otonomi sekolah dalam kerangka MBS. Peran strategis komite sekolah sebagai mitra dalam pengelolaan anggaran juga ditegaskan oleh Ismanto, Murtafiah, dan Lestari (2022), yang mendapati bahwa keterlibatan aktif komite sekolah dalam pelaksanaan MBS memperkuat akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan sekolah. Hal serupa turut dilaporkan oleh Efriani, Ahyani, dan Fattah (2021), yang menemukan bahwa optimalisasi peran seluruh unsur sekolah dalam manajemen sumber daya berkontribusi nyata terhadap peningkatan mutu pendidikan di tingkat SMP. Keterlibatan MGMP sebagai jembatan antara kebutuhan teknis guru mata pelajaran dan keputusan anggaran di tingkat pimpinan menunjukkan adanya mekanisme representasi yang memperkecil jarak antara perencana dan pelaksana program, sekaligus meningkatkan rasa kepemilikan (*ownership*) guru terhadap program yang dijalankan.

Selain melibatkan pemangku kepentingan eksternal seperti orang tua dan komite sekolah, mekanisme ini juga memberi ruang bagi guru untuk menyuarakan kebutuhan teknis pembelajaran, seperti pengadaan media ajar atau kebutuhan pelatihan tertentu, yang kerap kali luput dari perhatian

apabila anggaran disusun secara *top-down* tanpa melibatkan pelaksana lapangan. Dengan demikian, mekanisme *bottom-up* berbasis MGMP ini tidak hanya berfungsi sebagai prosedur administratif, tetapi juga sebagai instrumen untuk menyelaraskan alokasi sumber daya dengan kebutuhan riil di kelas.

Struktur Organisasi: Garis Komando dan Koordinasi Lintas Bidang

Struktur organisasi SMP Negeri 1 Mataram disusun secara berjenjang, dengan kepala sekolah sebagai pemegang otoritas tertinggi, didampingi oleh tiga wakil kepala sekolah yang membidangi kesiswaan, kurikulum, dan hubungan masyarakat, sementara bidang sarana dan prasarana dikelola langsung oleh kepala tata usaha. Pada tingkat operasional, wali kelas menjadi penghubung utama antara pimpinan sekolah dan siswa. Untuk penanganan permasalahan siswa secara khusus, terdapat jalur koordinasi tersendiri antara wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, Bimbingan Konseling (BK), wali kelas, dan guru, sehingga setiap permasalahan dapat ditangani sesuai dengan jenjang kewenangannya.

Struktur ini mencerminkan pembagian kerja yang jelas sekaligus jalur koordinasi lintas bidang yang fleksibel. Mizal, Rahmat, dan Al Ghofar (2025) menegaskan bahwa struktur organisasi sekolah yang jelas, fleksibel, dan partisipatif meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan manajerial, karena alur komunikasi menjadi lebih efisien, koordinasi lebih terarah, dan tanggung jawab lebih terdistribusi; sebaliknya, struktur yang kaku dan birokratis cenderung memperlambat proses pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan temuan Sofian, Hasibuan, Fachruddin, dan Syukri (2023), yang menunjukkan bahwa kejelasan unsur-unsur pengorganisasian sekolah mencakup pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab antarpersonel menjadi prasyarat penting bagi pengelolaan sekolah yang efektif dan menjadi penanda kemajuan sebuah satuan pendidikan. Pemisahan jalur penanganan kesiswaan dari jalur struktural umum di SMP Negeri 1 Mataram menunjukkan adanya diferensiasi fungsi yang memungkinkan penyelesaian masalah secara lebih cepat dan tepat sasaran, tanpa mengorbankan kejelasan garis komando secara keseluruhan.

Koordinasi antara wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, BK, dan wali kelas dalam menangani permasalahan siswa juga mencerminkan prinsip rentang kendali (*span of control*) yang proporsional, di mana setiap jenjang struktur hanya menangani permasalahan sesuai dengan tingkat kewenangannya sebelum dieskalasi ke jenjang yang lebih tinggi apabila diperlukan. Mekanisme semacam ini mengurangi beban kerja yang terpusat pada satu pihak, sekaligus memastikan bahwa permasalahan siswa dapat direspons secara lebih cepat oleh pihak yang paling memahami konteksnya, yaitu wali kelas dan guru BK yang berinteraksi langsung dengan siswa sehari-hari.

Gaya Kepemimpinan Tegas-Humanis: Antara Wibawa dan Rasa Sungkan

Temuan paling menonjol dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang oleh informan secara eksplisit dibedakan antara “tegas” dan “keras”. Tegas dimaknai sebagai kemampuan pemimpin untuk meluruskan kesalahan bawahan melalui musyawarah dan pendekatan kekeluargaan, tanpa melibatkan emosi, sebagaimana digambarkan melalui contoh teguran bernada bercanda kepada guru yang tidak masuk kerja. Sebaliknya, gaya yang keras dan emosional dipandang berisiko menimbulkan resistensi dan merusak hubungan kerja dalam jangka panjang.

Pendekatan ini menghasilkan kepatuhan yang didasari rasa sungkan, bukan rasa takut sebuah perbedaan yang menurut informan sangat menentukan keberlanjutan kinerja bawahan. Kepatuhan berbasis ketakutan cenderung hanya bertahan ketika figur otoritas hadir secara fisik, sedangkan kepatuhan berbasis rasa sungkan tetap terjaga sekalipun pemimpin tidak mengawasi secara langsung. Pola ini sejalan dengan konsep kepemimpinan suportif yang menekankan relasi saling menghormati sebagai fondasi komitmen kerja (Northouse, 2021), serta memperkuat pandangan bahwa gaya kepemimpinan yang terlalu menekan berisiko menurunkan iklim kerja, sementara pendekatan yang humanis dan deliberatif mendorong loyalitas yang lebih tahan lama (Goleman, 2000).

Temuan ini juga konsisten dengan beberapa studi terkini mengenai kepemimpinan partisipatif kepala sekolah di Indonesia. Anawar, Asrin, dan Setiadi (2022), dalam studi kasus di SMP Negeri 1 Sakra, menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif yang dijalankan secara adil dan sesuai kapasitas bawahan terbukti meningkatkan mutu kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, tanpa perlu mengandalkan pendekatan yang menekan. Hal serupa dilaporkan oleh Harjati dan Anggoro (2022) serta Meilani, Lubis, dan Darwin (2022), yang masing-masing menemukan bahwa kepemimpinan partisipatif kepala sekolah ketika dijalankan secara konsisten dalam kerangka MBS berkontribusi pada peningkatan kinerja guru dan efektivitas pengelolaan sekolah secara keseluruhan. Sari, Azhar, dan Wijaya (2023) serta Rehan dan Pramono (2024) menambahkan bahwa kepemimpinan partisipatif dan demokratis menjadi salah satu prasyarat penerapan manajemen sekolah modern, karena mendorong keterlibatan aktif seluruh warga sekolah dalam pengambilan keputusan, alih-alih bergantung pada otoritas tunggal kepala sekolah.

Perbedaan antara kepatuhan berbasis rasa takut dan kepatuhan berbasis rasa sungkan ini juga memiliki implikasi terhadap keberlanjutan budaya kerja sekolah dalam jangka panjang. Kepatuhan yang dibangun di atas rasa takut cenderung rapuh dan berisiko luntur ketika terjadi pergantian kepemimpinan, karena loyalitas yang terbentuk lebih banyak ditujukan kepada figur tertentu daripada kepada nilai atau sistem kerja itu sendiri. Sebaliknya, kepatuhan yang dibangun di atas rasa hormat dan kekeluargaan berpotensi lebih melekat dalam budaya organisasi sekolah, sehingga tetap bertahan

meski terjadi pergantian pucuk pimpinan, selama nilai-nilai musyawarah dan keterbukaan terus dijaga oleh jajaran pimpinan berikutnya.

Inovasi dan Pengembangan Kompetensi Guru sebagai Pilar MBS

Persiapan pelaksanaan MBS di SMP Negeri 1 Mataram lebih banyak ditangani oleh kepala tata usaha bersama kepala sekolah, sementara wakil kepala sekolah berperan dalam memonitor kesiapan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar. Inovasi utama yang dilakukan sekolah adalah penyelenggaraan workshop internal sebanyak empat kali dalam setahun, yang dirancang secara mandiri melalui Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS) untuk mengatasi terbatasnya kesempatan pelatihan dari pihak eksternal. Topik yang dibahas mencakup implementasi Kurikulum Merdeka, sistem evaluasi pembelajaran, teknik penyusunan soal, dan pemahaman tentang siswa inklusi.

Inisiatif ini menunjukkan bahwa sekolah tidak sekadar menjalankan kewajiban administratif MBS, tetapi secara aktif mengembangkan kapasitas internal sebagai bentuk respons terhadap keterbatasan sumber daya eksternal. Hal ini relevan dengan pandangan bahwa keberhasilan MBS sangat bergantung pada kemampuan sekolah dalam mengelola pengembangan profesional gurunya secara berkelanjutan (Mulyasa, 2007), dan memperkuat gagasan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya mengelola sumber daya yang tersedia, tetapi juga menciptakan peluang pengembangan ketika dukungan eksternal terbatas (Sergiovanni, 2009). Praktik ini sejalan dengan temuan Ariyanti dan Ubaidillah (2021), yang menunjukkan bahwa pengelolaan forum Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) secara terprogram mencakup tahap perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan berkontribusi nyata terhadap peningkatan kompetensi profesional guru. Naila (2026) menambahkan bahwa integrasi *workshop*, supervisi akademik, dan komunitas belajar seperti MGMP secara bersamaan terbukti memperkuat keempat kompetensi guru pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian secara lebih optimal dan berkelanjutan dibandingkan jika hanya mengandalkan satu pendekatan saja. Hal ini tercermin dari pemanfaatan koordinator MGMP dalam mekanisme perencanaan anggaran sekaligus pengembangan kompetensi guru di SMP Negeri 1 Mataram, yang menunjukkan bahwa forum tersebut tidak hanya berfungsi administratif, tetapi juga sebagai sarana pengembangan profesional yang berkelanjutan.

Frekuensi penyelenggaraan *workshop* sebanyak empat kali dalam setahun juga menunjukkan adanya komitmen berkelanjutan, bukan sekadar kegiatan insidental yang dilakukan menjelang akreditasi atau evaluasi eksternal semata. Pemilihan topik yang kontekstual seperti implementasi Kurikulum Merdeka dan penanganan siswa inklusi juga mengindikasikan bahwa sekolah secara

responsif menyesuaikan agenda pengembangan kompetensi guru dengan kebutuhan aktual di lapangan, alih-alih mengikuti agenda pelatihan yang seragam dan generik.

Keterkaitan Antartemuan: Kepemimpinan Partisipatif sebagai Benang Merah MBS

Apabila keempat temuan di atas dicermati secara bersama-sama, tampak bahwa kepemimpinan partisipatif menjadi benang merah yang menghubungkan praktik penyusunan anggaran, struktur organisasi, gaya kepemimpinan, dan pengembangan kompetensi guru di SMP Negeri 1 Mataram. Partisipasi pemangku kepentingan dalam penyusunan anggaran tidak akan berjalan optimal tanpa struktur organisasi yang memberikan kejelasan mengenai siapa yang berwenang mengambil keputusan pada setiap tahapan. Demikian pula, struktur yang jelas tidak serta-merta menghasilkan iklim kerja yang sehat apabila tidak didukung oleh gaya kepemimpinan yang humanis dan menghargai masukan bawahan.

Pada akhirnya, kepatuhan yang tumbuh dari rasa sungkan alih-alih rasa takut turut menciptakan ruang psikologis yang aman bagi guru untuk berpartisipasi aktif dalam forum-forum seperti MGMP, yang kemudian menjadi wahana pengembangan kompetensi profesional secara berkelanjutan. Dengan demikian, keempat praktik tersebut tidak berdiri sendiri-sendiri, melainkan saling memperkuat dalam satu ekosistem tata kelola sekolah yang partisipatif, sejalan dengan pandangan bahwa MBS yang efektif menuntut keterpaduan antara otonomi struktural dan kepemimpinan yang mendorong keterlibatan aktif seluruh warga sekolah (Mulyasa, 2007; Northouse, 2021). Implikasi praktisnya, sekolah lain yang hendak memperkuat pelaksanaan MBS perlu memandang keempat aspek ini sebagai satu kesatuan yang dibangun secara simultan, bukan sebagai daftar pemeriksaan administratif yang dapat dipenuhi secara terpisah-pisah satu demi satu.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 1 Mataram ditopang oleh empat praktik yang saling berkaitan, yaitu penyusunan anggaran yang partisipatif melalui mekanisme *bottom-up* berbasis MGMP dan keterlibatan komite sekolah, struktur organisasi yang jelas namun tetap fleksibel dalam koordinasi lintas bidang, gaya kepemimpinan tegas-humanis yang menumbuhkan kepatuhan berbasis rasa sungkan alih-alih rasa takut, serta inovasi pengembangan kompetensi guru secara mandiri melalui *workshop* internal yang terintegrasi dengan forum MGMP. Temuan ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan deliberatif memiliki peran sentral dalam mendukung tata kelola sekolah yang efektif, terutama dalam konteks otonomi yang diberikan oleh kebijakan MBS, dan memperkuat temuan-temuan

terdahulu bahwa kepemimpinan yang melibatkan warga sekolah secara aktif lebih efektif dibandingkan kepemimpinan yang otoritatif.

Secara praktis, temuan ini menyarankan agar kepala sekolah dan jajaran wakil kepala sekolah di satuan pendidikan lain mempertimbangkan penguatan mekanisme musyawarah dalam pengambilan keputusan, baik dalam penyusunan anggaran maupun penanganan pelanggaran disiplin, sebagai alternatif terhadap pendekatan kepemimpinan yang bersifat instruktif dan satu arah. Dinas pendidikan setempat juga dapat mempertimbangkan untuk mendokumentasikan dan mendiseminasikan praktik-praktik baik semacam ini sebagai bahan rujukan bagi sekolah lain yang sedang memperkuat pelaksanaan MBS.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya menggunakan satu informan dari satu satuan pendidikan, sehingga temuan yang dihasilkan bersifat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasikan secara luas. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan informan yang lebih beragam, termasuk kepala sekolah, guru, komite sekolah, dan orang tua murid, serta menggunakan pendekatan multi-kasus pada beberapa sekolah dengan karakteristik berbeda agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dan efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Anawar, F., Asrin, A., & Setiadi, D. (2022). Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMP Negeri 1 Sakra. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 7(3), 1229–1237. <https://doi.org/10.29303/jipp.v7i3.750>
- Ariyanti, N., & Ubaidillah, M. (2021). Manajemen Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dalam Meningkatkan Kompetensi Guru MA di Kabupaten Pasuruan. *EDUSIANA: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam*, 8(2), 22–34. <https://doi.org/10.47077/edusiana.v8i2.193>
- Devi, A. D., & Subiyantoro, S. (2021). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas di Sekolah Menengah Pertama. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(3), 963–971. <https://edukatif.org/index.php/edukatif/article/view/481>
- Efriani, E., Ahyani, N., & Fattah, A. H. (2021). Implementasi Manajemen Sekolah untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Tingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP). *Pamator Journal*, 14(2), 117–121. <https://doi.org/10.21107/pamator.v14i2.11533>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Harjati, E., & Anggoro, S. (2022). Efektivitas Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja dan Prestasi Sekolah Dasar. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 6(1), 7–16. <https://doi.org/10.26740/jdmp.v6n1.p7-16>

- Ismanto, H., Murtafiah, N. H., & Lestari, S. (2022). Implementasi Peran Komite Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 1 Bakauheni Lampung Selatan. *Unisan Jurnal*, 1(1), 491–501.
- 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>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Mizal, M., Rahmat, Z. H. N., & Al Ghofar, M. K. (2025). Struktur Organisasi Sekolah dan Implikasinya terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan Manajerial. *Jurnal Salome: Multidisipliner Keilmuan*, 3(5), 651–654.
- Mulyasa, E. (2007). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Naila, D. (2026). Pengembangan Profesionalisme Guru Madrasah Ibtidaiyah melalui Workshop, Supervisi, dan Komunitas Belajar. *Maliki Interdisciplinary Journal*, 4(6), 2108–2114.
- Narendas, O. M., Suyatno, S., & Widodo, H. (2024). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah untuk Meningkatkan Otonomi Sekolah di SMP. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 6(6), 6694–6707. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v6i6.7756>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Rehan, M., & Pramono, R. (2024). Model Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah SMP di Jakarta. *Jurnal Inovasi, Evaluasi dan Pengembangan Pembelajaran (JIEPP)*, 4(1), 81–90. <https://doi.org/10.54371/jiepp.v4i1.393>
- Riyannie, D., Suriansyah, A., & Wahyu, W. (2024). Kepemimpinan Kepala Sekolah pada SMA Unggul (Studi Multi Kasus pada SMA Negeri 1 Kuala Kapuas dan SMA Negeri 1 Basarang Kabupaten Kapuas). *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 5(7), 392–406.
- Sari, H. P., Azhar, A., & Wijaya, W. M. (2023). Kepemimpinan Partisipatif dan Demokratis Kepala Sekolah dalam Upaya Menerapkan Manajemen Modern di Sekolah. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 10(1), 105–113. <https://doi.org/10.21831/jamp.v10i1.64838>
- Sergiovanni, T. J. (2009). *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective* (6th ed.). Boston: Pearson Education.
- Sofian, S., Hasibuan, R., Fachruddin, F., & Syukri, M. (2023). Unsur-Unsur Pengorganisasian Sekolah. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(6), 550–557. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7785952>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.