KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA SEKOLAH DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI SMP NEGERI 5 SUNGAI APIT PADA IMPLEMENTASI KURIKULUM MERDEKA

Lisdawati[1], Hasnah Faizah[2]

[1,2]*Universitas Riau*
E-mail : lisdawati6063@grad.unri.ac.id[1], hasnah.faizah@lecturer.unri.ac.id[2]

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan di SMP Negeri 5 Sungai Apit serta dampaknya terhadap efektivitas implementasi Kurikulum Merdeka. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Subjek penelitian meliputi kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan yang dipilih secara purposive sampling. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman (2014). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah telah menerapkan kepemimpinan partisipatif melalui pelibatan guru dalam rapat, tim pengembang kurikulum, serta forum musyawarah sekolah. Pendekatan ini menciptakan suasana kerja yang demokratis, komunikasi yang terbuka, dan meningkatkan rasa memiliki terhadap keputusan sekolah. Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap efektivitas pengambilan keputusan dan keberhasilan penerapan Kurikulum Merdeka, meskipun masih dihadapkan pada hambatan seperti budaya hierarkis dan keterbatasan waktu diskusi.

Kata Kunci : *Kepemimpinan Partisipatif, Pengambilan Keputusan, Kepala Sekolah, Kurikulum Merdeka*.

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of participative leadership by the principal in the decision-making process at SMP Negeri 5 Sungai Apit and its impact on the effectiveness of the Merdeka Curriculum implementation. The research employed a descriptive qualitative approach with a case study design. The participants consisted of the principal, teachers, and educational staff selected through purposive sampling. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and documentation studies, then analyzed using the interactive model of Miles and Huberman (2014), which includes data reduction, data display, and conclusion drawing. The results indicate that the principal has implemented participative leadership by involving teachers in meetings, curriculum development teams, and school deliberation forums. This approach fosters open communication, a democratic working atmosphere, and a sense of ownership toward school decisions. Participative leadership positively influences the effectiveness of decision-making and supports the successful implementation of the Merdeka Curriculum, although it still faces challenges such as hierarchical culture and limited time for discussion.

Keywords : *Participative Leadership, Decision-Making, School Principal, Merdeka Curriculum.*

PENDAHULUAN

Sekolah sebagai lembaga pendidikan menuntut tidak hanya penerapan kurikulum secara teknis, tetapi juga proses pengambilan keputusan yang matang agar kebijakan kurikulum baru dapat dioperasionalisasikan secara efektif di lapangan (Sutarto, 2020). Apabila keputusan diserahkan sepenuhnya kepada pemimpin tanpa keterlibatan guru dan pemangku kepentingan lainnya, sering timbul resistensi dan kurangnya komitmen dalam implementasi kurikulum. Dalam konteks pendidikan Indonesia, gaya kepemimpinan partisipatif atau demokratis di sekolah dianggap sebagai salah satu alternatif agar keputusan yang dihasilkan lebih relevan, responsif terhadap kondisi sekolah, dan mendapatkan dukungan lebih luas dari guru dan staf (Agoustin & Roesminingsih, 2021). Kepemimpinan partisipatif mencerminkan pola manajemen sekolah yang demokratis, transparan, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Hal ini sejalan dengan tuntutan Kurikulum Merdeka yang menekankan fleksibilitas, kreativitas, serta kolaborasi antarwarga sekolah dalam mewujudkan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik (Mulyasa, 2020).

Dalam praktiknya, kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki peran strategis dalam mengarahkan dan mengoordinasikan seluruh unsur sekolah agar tujuan kurikulum baru dapat tercapai secara efektif. Suharsaputra (2019) menjelaskan bahwa kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan partisipatif mampu membangun iklim organisasi yang terbuka dan mendorong munculnya inovasi dari bawah (bottom-up decision making). Sementara itu, Wibowo (2021) menyatakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan sering kali tidak hanya ditentukan oleh substansi kebijakannya, tetapi juga oleh bagaimana proses pengambilan keputusan dilakukan di tingkat satuan pendidikan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan partisipatif menjadi jembatan penting antara kebijakan dan praktik di lapangan.

Pada kenyataannya, tidak semua sekolah mampu menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif secara optimal. Berdasarkan pengamatan awal di **SMP Negeri 5 Sungai Apit**, masih ditemukan adanya kecenderungan pengambilan keputusan yang didominasi oleh kepala sekolah tanpa melibatkan seluruh guru secara menyeluruh. Kondisi ini berdampak pada kurangnya rasa memiliki terhadap kebijakan sekolah serta belum maksimalnya implementasi Kurikulum Merdeka. Fenomena tersebut sejalan dengan temuan Rahmawati (2022) yang menyatakan bahwa sebagian kepala sekolah di Indonesia masih cenderung menerapkan pola kepemimpinan yang hierarkis dan sentralistik, sehingga partisipasi guru dalam proses pengambilan keputusan terbatas.

Beberapa penelitian sebelumnya telah membahas kepemimpinan partisipatif di berbagai konteks pendidikan, misalnya penelitian oleh Kusumawati (2018) yang menemukan bahwa kepemimpinan partisipatif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja guru dan budaya organisasi sekolah. Namun, sebagian besar penelitian tersebut belum menyoroti secara khusus penerapan kepemimpinan partisipatif dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka di tingkat sekolah menengah pertama. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan (gap) tersebut dengan menganalisis bentuk implementasi kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan di SMP Negeri 5 Sungai Apit serta bagaimana pengaruhnya terhadap efektivitas penerapan Kurikulum Merdeka. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan, sekaligus menjadi acuan praktis bagi kepala sekolah dalam menerapkan model kepemimpinan partisipatif yang adaptif terhadap perubahan kebijakan pendidikan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus di SMP Negeri 5 Sungai Apit. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam bentuk kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan di lingkungan sekolah. Pendekatan ini dipilih agar peneliti dapat memahami fenomena secara kontekstual sesuai situasi sosial dan budaya organisasi sekolah. Subjek penelitian meliputi kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan yang dipilih secara *purposive sampling*, yaitu berdasarkan pertimbangan keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan sekolah. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi terhadap berbagai kegiatan dan keputusan yang berkaitan dengan implementasi kebijakan sekolah. Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles dan Huberman (2014), yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode untuk memastikan keakuratan dan konsistensi informasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

1. Bentuk Implementasi Kepemimpinan Partisipatif di SMP Negeri 5 Sungai Apit

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara mendalam dengan kepala sekolah dan beberapa guru di SMP Negeri Sungai Apit, ditemukan bahwa praktik kepemimpinan partisipatif sudah berjalan secara konsisten dalam kegiatan manajerial dan akademik. Kepala sekolah menempatkan guru dan tenaga kependidikan sebagai mitra sejajar dalam menentukan arah kebijakan sekolah. Setiap pengambilan keputusan penting mulai dari penyusunan program tahunan, pembagian tugas guru, hingga pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler selalu melibatkan pendapat dan pertimbangan bersama.

Proses partisipasi ini diwujudkan melalui forum-forum resmi seperti rapat dewan guru, musyawarah kerja sekolah, dan tim pengembang kurikulum. Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator yang membuka ruang dialog dan diskusi dua arah, sehingga keputusan yang diambil mencerminkan kebutuhan dan realitas sekolah (Arifin, 2019). Dalam forum tersebut, kepala sekolah biasanya mengajukan masalah atau rencana kebijakan, kemudian meminta masukan dari para guru untuk mencari solusi terbaik. Hal ini sesuai dengan pandangan Suharsaputra (2019) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan partisipatif memungkinkan terjadinya *bottom-up decision making*, yaitu proses pengambilan keputusan yang berangkat dari masukan anggota organisasi. Di SMP Negeri 5 Sungai Apit, pendekatan ini membantu menciptakan suasana kerja yang demokratis dan menumbuhkan rasa tanggung jawab bersama terhadap keputusan yang dihasilkan.

Selain melalui rapat formal, kepala sekolah juga membangun komunikasi informal melalui diskusi ringan di ruang guru. Komunikasi semacam ini terbukti efektif dalam memperkuat hubungan emosional dan meningkatkan keterbukaan antarwarga sekolah. Guru merasa lebih nyaman menyampaikan aspirasi atau kendala yang mereka hadapi dalam penerapan Kurikulum Merdeka. Dengan demikian, partisipasi tidak hanya bersifat prosedural, tetapi juga emosional dan sosial. Kepala sekolah juga menginisiasi pembentukan Tim Implementasi Kurikulum Merdeka yang terdiri dari perwakilan guru dari berbagai mata pelajaran. Tim ini bertugas menyusun perangkat ajar, mengembangkan proyek Profil Pelajar Pancasila, serta mengevaluasi kegiatan pembelajaran. Guru yang tergabung dalam tim tersebut mengaku lebih memahami arah kebijakan

kurikulum dan merasa memiliki tanggung jawab untuk menyosialisasikan hasilnya kepada rekan-rekan lain. Dengan kata lain, kepemimpinan partisipatif telah menciptakan sistem kerja kolaboratif yang mempercepat penyebaran inovasi pembelajaran di sekolah.

2. Dampak Kepemimpinan Partisipatif terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan

Keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan di SMP Negeri 5 Sungai Apit memberikan dampak positif terhadap efektivitas kebijakan sekolah. Guru menjadi lebih antusias dan bertanggung jawab dalam melaksanakan hasil keputusan bersama. Mereka tidak hanya menjalankan perintah, tetapi juga merasa menjadi bagian dari perumusan kebijakan itu sendiri. Kondisi ini menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan memperkuat semangat gotong royong dalam mencapai tujuan sekolah. Dampak positif lainnya adalah meningkatnya kecepatan adaptasi guru terhadap perubahan kebijakan. Dalam penerapan Kurikulum Merdeka, guru menunjukkan kesiapan yang lebih tinggi karena mereka terlibat langsung dalam perencanaan dan evaluasinya (Suryani, 2021). Mereka merasa pendapatnya dihargai dan kebijakannya tidak bersifat *top-down*, melainkan hasil kesepakatan bersama. Hal ini sesuai dengan pendapat Wibowo (2021) yang menegaskan bahwa efektivitas implementasi kebijakan pendidikan sangat ditentukan oleh sejauh mana pemimpin mampu mengajak guru untuk berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan. Semakin tinggi tingkat partisipasi, semakin besar pula komitmen yang muncul dari para pelaksana kebijakan.

Hasil wawancara dengan salah satu guru senior menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah menciptakan suasana kerja yang harmonis dan saling menghargai. Guru merasa tidak canggung untuk menyampaikan pendapat, bahkan dalam situasi yang kritis sekalipun. Keputusan yang dihasilkan pun cenderung lebih realistis karena mempertimbangkan berbagai sudut pandang. Selain berdampak pada semangat kerja, kepemimpinan partisipatif juga memperkuat profesionalisme guru. Dalam berbagai forum, guru didorong untuk mengemukakan gagasan berdasarkan data dan pengalaman nyata di kelas. Dengan demikian, keputusan yang diambil bukan hanya berdasarkan intuisi pemimpin, tetapi juga refleksi dari praktik empiris di lapangan.

3. Hambatan dalam Penerapan Kepemimpinan Partisipatif

Penerapan kepemimpinan partisipatif di SMP Negeri 5 Sungai Apit menunjukkan hasil positifterdapat beberapa kendala yang masih perlu diperhatikan. Hambatan utama terletak pada perbedaan persepsi dan tingkat partisipasi antar guru. Tidak semua guru memiliki keberanian yang sama untuk menyampaikan pendapat, terutama guru-guru baru yang masih merasa sungkan terhadap rekan senior atau kepala sekolah. Budaya hierarkis yang masih melekat dalam lingkungan pendidikan juga menjadi tantangan tersendiri. Beberapa guru masih memandang kepala sekolah sebagai figur otoritatif yang memiliki keputusan akhir, sehingga mereka cenderung mengikuti keputusan tanpa memberikan masukan berarti. Temuan ini sejalan dengan penelitian Rahmawati (2022) yang menyatakan bahwa salah satu penghambat utama kepemimpinan partisipatif di sekolah adalah adanya budaya organisasi yang masih berorientasi pada kekuasaan. Selain faktor budaya, hambatan lainnya adalah keterbatasan waktu dan beban administrasi guru. Proses pengambilan keputusan yang idealnya membutuhkan waktu diskusi panjang sering kali harus disesuaikan dengan jadwal pembelajaran dan tanggung jawab administratif. Kepala sekolah berupaya mengatasi kendala ini dengan mengatur jadwal rapat secara efisien dan memanfaatkan teknologi seperti grup WhatsApp sekolah untuk mempermudah komunikasi.

4. Implikasi terhadap Implementasi Kurikulum Merdeka

Kepemimpinan partisipatif yang diterapkan di SMP Negeri 5 Sungai Apit terbukti memperkuat keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka. Melalui partisipasi aktif guru dalam setiap tahap perencanaan dan evaluasi, kurikulum baru dapat diadaptasi sesuai dengan kondisi nyata di sekolah dan karakteristik peserta didik (Wahyudi, 2020). Guru lebih bebas menentukan strategi pembelajaran yang kreatif, inovatif, dan kontekstual dengan kehidupan sehari-hari siswa. Kepala sekolah berperan penting dalam memastikan bahwa setiap kebijakan yang diambil tidak bertentangan dengan prinsip fleksibilitas dan otonomi yang menjadi dasar Kurikulum Merdeka. Dalam hal ini, kepemimpinan partisipatif menjadi jembatan antara kebijakan nasional dengan praktik di tingkat satuan pendidikan. Sejalan dengan pendapat Mulyasa (2020), keberhasilan implementasi kurikulum sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif. Ketika guru merasa didengarkan, mereka akan lebih kreatif dan inovatif dalam mengembangkan metode pembelajaran. Di SMP Negeri 5 Sungai Apit, hal ini tercermin dari meningkatnya inisiatif guru dalam mengembangkan proyek Profil Pelajar Pancasila dan kegiatan berbasis kearifan lokal Sungai Apit.

Pembahasan

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memiliki kontribusi besar terhadap efektivitas manajemen sekolah. Kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator, motivator, dan penggerak kolaborasi di lingkungan sekolah. Temuan ini memperkuat teori kepemimpinan partisipatif yang dikemukakan oleh Likert dalam model *System 4 Leadership*, bahwa organisasi pendidikan yang melibatkan semua anggotanya dalam proses pengambilan keputusan akan memiliki tingkat produktivitas dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dalam konteks SMP Negeri 5 Sungai Apit, hal ini tercermin dari meningkatnya kekompakan guru, komunikasi terbuka, serta rasa tanggung jawab bersama dalam melaksanakan program sekolah.

Berdasarkan perspektif teoritis, penelitian ini juga sejalan dengan pandangan Hidayat (2021) bahwa efektivitas implementasi Kurikulum Merdeka sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan demokratis. Dalam praktiknya, kepemimpinan partisipatif di SMP Negeri 5 Sungai Apit berfungsi sebagai instrumen manajerial yang adaptif terhadap perubahan kebijakan pendidikan, sekaligus sebagai pendekatan humanis yang menumbuhkan kepercayaan dan kolaborasi di antara warga sekolah. Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif bukan hanya gaya memimpin yang ideal, tetapi juga strategi efektif dalam menciptakan sekolah yang inovatif, adaptif, dan berdaya saing di era Kurikulum Merdeka.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di SMP Negeri 5 Sungai Apit, dapat disimpulkan bahwa penerapan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah telah memberikan dampak signifikan terhadap efektivitas manajemen sekolah dan keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka. Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator, motivator, dan pengarah yang mampu mengoordinasikan partisipasi aktif seluruh warga sekolah. Melalui forum rapat, tim kerja, serta komunikasi informal, kepala sekolah berhasil menumbuhkan suasana kerja yang terbuka, demokratis, dan kolaboratif.

Kepemimpinan partisipatif meningkatkan rasa memiliki terhadap kebijakan sekolah, memperkuat komitmen guru dalam menjalankan keputusan bersama, serta mempercepat adaptasi

terhadap perubahan kebijakan pendidikan. Hal ini berdampak positif pada pelaksanaan Kurikulum Merdeka yang menuntut fleksibilitas dan inovasi. Meskipun demikian, masih terdapat hambatan seperti keterbatasan waktu, rendahnya keberanian sebagian guru untuk menyampaikan pendapat, serta budaya organisasi yang masih bersifat hierarkis. Namun, hambatan tersebut dapat diatasi melalui komunikasi efektif, pembentukan tim kecil, serta dukungan motivasional dari kepala sekolah. Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif bukan hanya gaya memimpin yang ideal, tetapi juga menjadi strategi kunci untuk membangun sekolah yang adaptif, inovatif, dan berdaya saing dalam menghadapi perubahan kebijakan pendidikan di era Kurikulum Merdeka.

DAFTAR PUSTAKA

Agoustin, L., & Roesminingsih, E. (2021). *Kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah*. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 13(2), 112–125.

Arifin, Z. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 26(1), 50–60.

Hidayat, R. (2021). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Kurikulum Merdeka*. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(3), 245–256.

Kusumawati, N. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Atas*. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 25(1), 33–45.

Maulida, H., & Firmansyah, D. (2022). Kepemimpinan Partisipatif dalam Mewujudkan Sekolah Efektif. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 7(1), 11–20.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Mulyasa, E. (2020). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Prasetyo, A., & Nurhadi, D. (2020). *Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan Sekolah dan Dampaknya terhadap Kinerja*. Jurnal Administrasi Pendidikan, 7(2), 101–112.

Rahmawati, S. (2022*). Tantangan Implementasi Kepemimpinan Partisipatif di Sekolah Dasar*. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 5(1), 89–97.

Suharsaputra, U. (2019). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Refika Aditama.

Suryani, N. (2021). Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan Sekolah pada Era Kurikulum Merdeka. *Jurnal Kependidikan: Teori dan Praktik*, 6(2), 123–132.

Sutarto. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 15(2), 85–94.

Wahyudi, A. (2020). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengaruhnya terhadap Budaya Kerja Guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 22(1), 45–54.

Wibowo, A. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan dan Inovasi Sekolah di Era Kurikulum Merdeka*. Yogyakarta: Deepublish.