



Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Partisipatif pada Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Agung Urip Yan Purnomo^{1*}, Lilis Kholisoh Nuryani², Kusnandi³, Abdul Rohman⁴

¹⁻⁴Universitas Galuh, Indonesia

*Korespondensi penulis: agung.urip@student.unigal.ac.id¹

Abstract. *This study aims to analyze principals' transformational leadership in developing a participatory culture within the implementation of School-Based Management (SBM). The study employed a qualitative approach with a multisite design conducted in three public junior high schools in Majenang and Cimanggu, Cilacap Regency. Participants consisted of principals, teachers, and school committee members selected purposively. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and document analysis, then analyzed using thematic analysis. The findings indicate that transformational leadership contributes to the development of participatory culture through open interpersonal communication, teacher empowerment, and collaborative relationships within schools. However, participatory culture implementation still faces challenges related to hierarchical bureaucratic culture and the dominance of formal leadership patterns. This study contributes theoretically to educational leadership and school organizational culture studies and provides practical implications for strengthening SBM implementation through more collaborative and participatory school leadership.*

Keywords: *Educational Leadership; Participatory Culture; School Organizational Culture; School-Based Management; Transformational Leadership.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan menganalisis kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam membangun budaya partisipatif pada implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi multisitus pada tiga SMP Negeri di wilayah Majenang dan Cimanggu, Kabupaten Cilacap. Partisipan penelitian terdiri atas kepala sekolah, guru, dan komite sekolah yang dipilih secara purposive. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen, kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam membangun budaya partisipatif melalui komunikasi interpersonal yang terbuka, pemberdayaan guru, dan penguatan relasi kolaboratif di lingkungan sekolah. Namun, implementasi budaya partisipatif masih menghadapi hambatan berupa budaya birokrasi pendidikan yang hierarkis dan dominasi kepemimpinan formal. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan dan budaya organisasi sekolah serta implikasi praktis bagi penguatan implementasi MBS melalui kepemimpinan sekolah yang lebih kolaboratif dan partisipatif.

Kata Kunci: Budaya Organisasi Sekolah; Budaya Partisipatif; Kepemimpinan Pendidikan; Kepemimpinan Transformasional; Manajemen Berbasis Sekolah.

1. LATAR BELAKANG

Implementasi School-Based Management (MBS) merupakan salah satu bentuk reformasi tata kelola pendidikan yang dirancang untuk memperkuat otonomi sekolah, meningkatkan partisipasi warga sekolah, serta mendorong pengambilan keputusan yang lebih demokratis dan kontekstual. Dalam konsepnya, MBS menempatkan sekolah sebagai pusat pengelolaan pendidikan melalui keterlibatan kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, dan masyarakat dalam proses perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program pendidikan. Kebijakan ini berkembang sejalan dengan tuntutan desentralisasi pendidikan yang menekankan pentingnya fleksibilitas organisasi sekolah dalam merespons kebutuhan lokal dan perubahan sosial pendidikan. Namun demikian, implementasi MBS dalam praktiknya masih menghadapi

berbagai persoalan struktural dan kultural yang menyebabkan partisipasi warga sekolah belum berkembang secara substantif.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan MBS di Indonesia masih cenderung berorientasi administratif dibanding membangun budaya organisasi sekolah yang partisipatif. Penelitian Fitrah (2020) menemukan bahwa implementasi MBS pada banyak sekolah masih didominasi pola kepemimpinan formal dan pengambilan keputusan yang terpusat pada kepala sekolah. Temuan serupa disampaikan oleh Zulkarnain dan Hidayat (2022) yang menunjukkan bahwa budaya birokrasi pendidikan masih menjadi hambatan dalam pengembangan collaborative governance di lingkungan sekolah. Dalam konteks ini, partisipasi guru dan warga sekolah sering kali berlangsung dalam bentuk formalitas organisasi tanpa keterlibatan substantif dalam pengambilan keputusan pendidikan. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan implementasi MBS tidak cukup ditentukan oleh keberadaan regulasi dan struktur organisasi sekolah, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas relasi sosial, pola komunikasi organisasi, dan budaya kepemimpinan yang berkembang di lingkungan sekolah.

Fenomena tersebut tampak dalam dinamika organisasi sekolah yang masih memperlihatkan keterbatasan ruang partisipasi guru dalam kehidupan organisasi pendidikan. Guru pada banyak situasi masih ditempatkan sebagai pelaksana kebijakan sekolah dibanding sebagai aktor yang terlibat aktif dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Hallinger (2021) menjelaskan bahwa praktik kepemimpinan sekolah di negara berkembang masih menunjukkan kecenderungan birokratis sehingga ruang kolaborasi organisasi belum berkembang secara optimal. Penelitian Harris dan Jones (2020) juga menunjukkan bahwa perubahan organisasi pendidikan pada era disrupsi menuntut pola kepemimpinan sekolah yang lebih adaptif, partisipatif, dan berbasis hubungan sosial dibanding pendekatan administratif yang hierarkis. Dengan demikian, implementasi MBS tidak dapat dipahami semata sebagai perubahan sistem administrasi pendidikan, tetapi juga sebagai proses perubahan budaya organisasi sekolah yang melibatkan dinamika relasi sosial dan distribusi kekuasaan dalam organisasi pendidikan.

Berdasarkan observasi awal pada beberapa sekolah menengah pertama di wilayah Majenang dan Cimanggu Kabupaten Cilacap, ditemukan bahwa implementasi MBS masih menghadapi hambatan berupa lemahnya komunikasi interpersonal, rendahnya keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan sekolah, serta masih kuatnya budaya birokrasi organisasi sekolah. Dalam wawancara eksploratif, beberapa guru mengungkapkan bahwa mereka belum sepenuhnya merasa memiliki ruang aman untuk menyampaikan kritik atau usulan terhadap kebijakan sekolah karena adanya kekhawatiran terhadap relasi hierarkis organisasi. Di sisi lain,

kepala sekolah juga menghadapi tekanan administratif yang cukup tinggi sehingga pengelolaan sekolah lebih sering diarahkan pada pemenuhan target birokrasi daripada penguatan budaya partisipatif sekolah. Situasi tersebut menunjukkan adanya ketegangan antara tuntutan administrasi pendidikan dengan kebutuhan membangun tata kelola sekolah yang lebih demokratis dan kolaboratif.

Kepala sekolah memiliki posisi strategis dalam membentuk budaya organisasi, pola komunikasi, dan keterlibatan warga sekolah dalam implementasi MBS pada konteks Educational Leadership,. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam menghadapi dinamika organisasi pendidikan modern adalah kepemimpinan transformasional. Menurut Leithwood, Harris, dan Hopkins (2020), transformational leadership memiliki pengaruh terhadap penguatan collaborative school culture, teacher engagement, dan organizational commitment di lingkungan sekolah. Kepemimpinan transformasional tidak hanya menempatkan pemimpin sebagai pengendali organisasi, tetapi sebagai agen perubahan yang membangun visi bersama, memberdayakan anggota organisasi, dan menciptakan hubungan kerja yang lebih kolaboratif. Dalam konteks sekolah, pendekatan ini menjadi penting karena implementasi MBS membutuhkan keterlibatan aktif warga sekolah yang tidak dapat dibangun hanya melalui instruksi formal organisasi.

Penelitian dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berhubungan dengan peningkatan budaya kolaboratif sekolah, motivasi kerja guru, efektivitas organisasi pendidikan, dan penguatan partisipasi warga sekolah dalam tata kelola pendidikan. Penelitian Yuliana dan Rahmawati (2024) dalam *Frontiers in Education* menunjukkan bahwa transformational leadership berkontribusi terhadap teacher engagement melalui komunikasi organisasi yang lebih terbuka dan relasional. Sementara itu, Bush (2021) dalam *Journal of Educational Administration* menjelaskan bahwa collaborative governance dalam sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah membangun rasa percaya organisasi dan partisipasi kolektif warga sekolah. Akan tetapi, sebagian besar penelitian tersebut masih berorientasi pada pendekatan administratif dan hubungan antar variabel organisasi, sehingga belum banyak mengeksplorasi bagaimana praktik kepemimpinan transformasional membentuk pengalaman sosial partisipasi warga sekolah dalam implementasi MBS.

Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu cenderung menempatkan budaya partisipatif sekolah sebagai hasil organisasi yang bersifat normatif dan linear. Padahal, dalam praktiknya, partisipasi warga sekolah sering berada dalam ketegangan antara budaya birokrasi, relasi kekuasaan, dan kebutuhan membangun komunikasi organisasi yang lebih demokratis.

Penelitian Setyaningrum dan Sudrajat (2023) menunjukkan bahwa psychological safety memiliki pengaruh terhadap keberanian guru dalam menyampaikan pendapat di lingkungan organisasi sekolah. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa partisipasi organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan sekolah, tetapi juga oleh pengalaman sosial dan rasa aman psikologis warga sekolah dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Namun demikian, kajian mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya partisipatif, dan implementasi MBS dari perspektif pengalaman sosial warga sekolah masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks sekolah menengah pertama di daerah semi-perkotaan dan pinggiran.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini memiliki urgensi untuk dilakukan karena berupaya memahami implementasi MBS tidak hanya sebagai praktik administratif, tetapi sebagai proses sosial yang melibatkan relasi organisasi, komunikasi interpersonal, dan pengalaman partisipasi warga sekolah. Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, budaya partisipatif, dan implementasi MBS dalam satu kerangka analisis kualitatif yang berfokus pada pengalaman sosial warga sekolah. Penelitian ini memandang bahwa budaya partisipatif sekolah bukan sekadar hasil kebijakan organisasi, melainkan hasil negosiasi sosial antara kepemimpinan kepala sekolah, budaya birokrasi pendidikan, dan pengalaman warga sekolah dalam membangun keterlibatan organisasi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual terhadap pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan dan budaya organisasi sekolah, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi penguatan tata kelola sekolah yang lebih kolaboratif, partisipatif, dan adaptif terhadap dinamika perubahan pendidikan kontemporer.

2. KAJIAN TEORITIS

Kajian mengenai Educational Leadership dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan adanya pergeseran orientasi dari pendekatan kepemimpinan administratif menuju kepemimpinan yang lebih kolaboratif, partisipatif, dan berbasis hubungan sosial organisasi. Perubahan tersebut tidak terlepas dari meningkatnya tuntutan terhadap sekolah agar mampu membangun tata kelola pendidikan yang lebih demokratis, adaptif, dan responsif terhadap dinamika perubahan pendidikan kontemporer. Dalam konteks implementasi School-Based Management (MBS), kepala sekolah tidak lagi dipandang sekadar sebagai pengelola birokrasi pendidikan, tetapi sebagai aktor strategis yang menentukan arah budaya organisasi sekolah, pola komunikasi organisasi, dan tingkat keterlibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan pendidikan.

Salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam kajian kepemimpinan pendidikan adalah kepemimpinan transformasional. Pendekatan ini berkembang dari pemikiran Bernard M. Bass yang menempatkan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi anggota organisasi melalui visi bersama, motivasi kolektif, pemberdayaan, dan hubungan interpersonal yang bersifat inspiratif. Dalam konteks sekolah, kepemimpinan transformasional tidak hanya dipahami sebagai kemampuan kepala sekolah dalam mengarahkan organisasi, tetapi juga kemampuan membangun rasa percaya, keterlibatan emosional, dan komitmen kolektif warga sekolah terhadap tujuan pendidikan.

Leithwood, Harris, dan Hopkins (2020) menjelaskan bahwa transformational leadership memiliki hubungan erat dengan penguatan collaborative school culture, teacher commitment, dan organizational engagement di lingkungan sekolah. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mampu membangun komunikasi terbuka dan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan cenderung menciptakan budaya organisasi yang lebih partisipatif. Temuan serupa disampaikan oleh Yuliana dan Rahmawati (2024) dalam *Frontiers in Education* yang menunjukkan bahwa transformational leadership berkontribusi terhadap meningkatnya teacher engagement melalui hubungan interpersonal yang lebih relasional dan suportif.

Meskipun demikian, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional tidak selalu berjalan secara linear. Hallinger (2021) menjelaskan bahwa implementasi kepemimpinan partisipatif di sekolah sering menghadapi hambatan struktural berupa budaya birokrasi pendidikan, distribusi kekuasaan organisasi, dan tekanan administratif sekolah. Dalam situasi tertentu, kepala sekolah tetap berada dalam posisi yang dilematis antara memenuhi tuntutan birokrasi pendidikan dan membangun partisipasi organisasi sekolah. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak dapat dipahami semata sebagai gaya kepemimpinan normatif yang selalu menghasilkan perubahan organisasi positif, tetapi sebagai praktik sosial yang dipengaruhi oleh konteks budaya organisasi dan relasi kekuasaan di lingkungan sekolah.

Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional dipilih sebagai perspektif utama karena pendekatan ini lebih mampu menjelaskan dinamika hubungan sosial dan pengalaman partisipasi warga sekolah dibanding pendekatan kepemimpinan administratif atau instructional leadership yang lebih berorientasi pada efektivitas teknis pembelajaran. Penelitian ini memandang bahwa keberhasilan implementasi MBS tidak hanya ditentukan oleh efektivitas manajemen sekolah, tetapi juga oleh kemampuan kepala sekolah membangun budaya

organisasi yang memungkinkan warga sekolah merasa dilibatkan, dihargai, dan memiliki ruang partisipasi dalam kehidupan organisasi sekolah.

Selain kepemimpinan transformasional, penelitian ini juga menggunakan perspektif budaya organisasi sekolah untuk memahami bagaimana nilai, pola komunikasi, dan relasi sosial memengaruhi pembentukan budaya partisipatif sekolah. Dalam perspektif budaya organisasi, sekolah dipahami bukan sekadar institusi formal pendidikan, tetapi ruang sosial yang dibentuk oleh pengalaman kolektif, kebiasaan organisasi, dan pola hubungan antarwarga sekolah. Budaya organisasi sekolah berkembang melalui interaksi sehari-hari dan secara tidak langsung membentuk cara guru, kepala sekolah, dan warga sekolah memaknai posisi mereka dalam organisasi pendidikan.

Schein (2021) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang berkembang dalam organisasi dan memengaruhi cara anggota organisasi berpikir, bertindak, dan berinteraksi. Dalam konteks sekolah, budaya partisipatif muncul ketika warga sekolah memiliki rasa aman untuk menyampaikan pendapat, terlibat dalam proses organisasi, dan membangun komunikasi yang lebih terbuka. Sebaliknya, budaya organisasi yang terlalu birokratis cenderung menghasilkan hubungan kerja yang hierarkis dan membatasi partisipasi warga sekolah dalam pengambilan keputusan pendidikan.

Penelitian Setyaningrum dan Sudrajat (2023) menunjukkan bahwa psychological safety memiliki pengaruh terhadap keberanian guru dalam menyampaikan gagasan dan kritik di lingkungan sekolah. Guru yang merasa aman secara psikologis cenderung lebih aktif dalam forum organisasi sekolah dibanding guru yang masih merasa tertekan oleh relasi kekuasaan organisasi. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa budaya partisipatif tidak terbentuk hanya melalui kebijakan formal sekolah, tetapi berkembang melalui pengalaman sosial warga sekolah dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Dengan demikian, partisipasi organisasi sekolah tidak dapat dipahami hanya sebagai keterlibatan prosedural, tetapi sebagai pengalaman sosial yang dipengaruhi oleh rasa percaya dan kualitas hubungan interpersonal di lingkungan sekolah.

Konsep collaborative governance juga menjadi relevan untuk menjelaskan pentingnya keterlibatan berbagai aktor dalam pengelolaan sekolah pada konteks implementasi MBS. Collaborative governance memandang organisasi sebagai ruang kolaborasi yang melibatkan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan dan pengelolaan organisasi. Dalam sekolah, pendekatan ini tercermin melalui keterlibatan kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, dan masyarakat dalam pengembangan program pendidikan.

Bush (2021) menjelaskan bahwa collaborative governance dalam pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi sekolah membangun komunikasi, rasa percaya sosial,

dan distribusi partisipasi organisasi secara lebih terbuka. Penelitian Nugroho dan Widodo (2023) juga menunjukkan bahwa implementasi MBS yang efektif membutuhkan budaya organisasi yang mendukung keterlibatan warga sekolah secara substantif, bukan sekadar partisipasi administratif. Akan tetapi, penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa budaya birokrasi pendidikan masih menjadi hambatan dalam pengembangan tata kelola sekolah yang kolaboratif.

Beberapa penelitian sebelumnya di Indonesia menunjukkan bahwa implementasi MBS masih lebih banyak dikaji melalui pendekatan administratif dan hubungan antar variabel organisasi, seperti efektivitas sekolah, kinerja guru, dan mutu pendidikan. Penelitian Fitrah (2020) menemukan bahwa implementasi MBS pada sejumlah sekolah masih berorientasi pada pemenuhan administrasi pendidikan dibanding penguatan budaya partisipatif organisasi sekolah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kajian mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya partisipatif, dan implementasi MBS dari perspektif pengalaman sosial warga sekolah masih relatif terbatas.

Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian terdahulu tersebut, penelitian ini memandang bahwa implementasi MBS tidak dapat dipahami semata sebagai kebijakan administratif pendidikan, tetapi sebagai proses sosial yang dipengaruhi oleh relasi organisasi, komunikasi interpersonal, dan budaya partisipasi sekolah. Penelitian ini menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai praktik sosial yang membentuk budaya partisipatif sekolah melalui proses negosiasi antara kepemimpinan kepala sekolah, budaya birokrasi pendidikan, dan pengalaman warga sekolah dalam kehidupan organisasi sekolah sehari-hari. Dengan perspektif tersebut, penelitian ini berupaya memahami bagaimana budaya partisipatif sekolah dibangun, dimaknai, dan dijalankan dalam implementasi MBS pada konteks sekolah menengah pertama di wilayah Majenang dan Cimanggu Kabupaten Cilacap.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi multisitus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berupaya memahami secara mendalam dinamika sosial, pengalaman partisipan, serta proses pembentukan budaya partisipatif dalam implementasi School-Based Management (MBS). Fokus penelitian tidak hanya diarahkan pada aspek administratif implementasi MBS, tetapi pada bagaimana praktik kepemimpinan kepala sekolah dimaknai oleh warga sekolah dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Oleh karena itu, pendekatan kualitatif dipandang relevan untuk mengeksplorasi

pengalaman sosial, pola relasi organisasi, dan praktik komunikasi yang berkembang dalam konteks sekolah.

Jenis penelitian studi multisitus dipilih karena penelitian dilakukan pada beberapa sekolah yang memiliki karakteristik sosial dan budaya organisasi yang berbeda. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami variasi praktik Educational Leadership dalam membangun budaya partisipatif pada implementasi MBS. Selain itu, studi multisitus memberikan ruang bagi peneliti untuk membandingkan pola kepemimpinan, dinamika partisipasi organisasi, serta pengalaman warga sekolah dalam konteks sosial yang berbeda sehingga interpretasi terhadap fenomena penelitian menjadi lebih mendalam dan kontekstual.

Penelitian dilaksanakan pada tiga Sekolah Menengah Pertama Negeri di wilayah Majenang dan Cimanggu Kabupaten Cilacap, Provinsi Jawa Tengah. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa sekolah-sekolah tersebut telah menerapkan MBS, namun memiliki dinamika organisasi dan pola kepemimpinan yang berbeda dalam pelaksanaannya. Selain itu, konteks sosial wilayah penelitian yang berada pada kawasan semi-perkotaan dan pinggiran memberikan ruang eksplorasi mengenai bagaimana budaya organisasi sekolah berkembang dalam lingkungan sosial yang heterogen.

Partisipan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung partisipan dalam implementasi MBS dan aktivitas organisasi sekolah. Partisipan penelitian terdiri atas kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan komite sekolah. Kepala sekolah dipilih karena memiliki posisi strategis dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan organisasi sekolah. Guru dipilih berdasarkan keterlibatan mereka dalam program sekolah dan aktivitas organisasi pendidikan. Tenaga kependidikan dipilih untuk memahami dinamika administratif dan hubungan kerja organisasi sekolah, sedangkan komite sekolah dipilih untuk memperoleh perspektif mengenai partisipasi masyarakat dalam tata kelola pendidikan.

Kriteria inklusi partisipan meliputi: (1) memiliki keterlibatan aktif dalam implementasi MBS di sekolah; (2) memiliki pengalaman minimal dua tahun dalam lingkungan sekolah; dan (3) bersedia memberikan informasi secara terbuka terkait praktik kepemimpinan dan budaya organisasi sekolah. Jumlah partisipan dalam penelitian ini sebanyak 15 orang yang terdiri atas tiga kepala sekolah, sembilan guru, dan tiga anggota komite sekolah. Jumlah tersebut dipandang memadai karena data yang diperoleh telah menunjukkan pola informasi yang berulang dan mencapai saturation atau kejenuhan data.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen. Wawancara mendalam digunakan untuk menggali

pengalaman partisipan mengenai praktik kepemimpinan kepala sekolah, keterlibatan dalam pengambilan keputusan sekolah, serta pengalaman mereka dalam budaya organisasi sekolah. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur menggunakan pedoman wawancara yang fleksibel sehingga partisipan memiliki ruang untuk menjelaskan pengalaman dan pandangan mereka secara lebih mendalam. Seluruh wawancara direkam menggunakan alat perekam digital dan kemudian ditranskripsikan secara verbatim untuk menjaga keutuhan data penelitian.

Observasi partisipatif dilakukan untuk memahami dinamika sosial dan pola komunikasi organisasi sekolah secara langsung. Peneliti mengamati aktivitas rapat sekolah, interaksi antarwarga sekolah, pola pengambilan keputusan, serta praktik kolaborasi organisasi yang berlangsung dalam kehidupan sekolah sehari-hari. Observasi dilakukan secara non-intervensi agar aktivitas organisasi sekolah berlangsung secara alami tanpa tekanan dari kehadiran peneliti. Selain itu, peneliti juga menggunakan catatan lapangan untuk mendokumentasikan situasi sosial, ekspresi partisipan, dan konteks interaksi organisasi sekolah yang tidak selalu muncul dalam wawancara.

Analisis dokumen dilakukan terhadap dokumen sekolah yang berkaitan dengan implementasi MBS, seperti program kerja sekolah, notulen rapat, struktur organisasi sekolah, serta dokumen kebijakan sekolah. Analisis dokumen digunakan untuk memperkuat interpretasi data hasil wawancara dan observasi sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai praktik kepemimpinan dan budaya partisipatif sekolah.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis tematik. Analisis dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu reduksi data, proses coding, kategorisasi tema, interpretasi makna, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap awal, peneliti membaca dan memahami seluruh data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi secara berulang untuk menemukan pola makna yang muncul dari pengalaman partisipan. Selanjutnya, peneliti melakukan open coding untuk mengidentifikasi tema-tema awal yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, budaya partisipatif, komunikasi organisasi, dan implementasi MBS. Tema-tema tersebut kemudian dikelompokkan menjadi kategori yang lebih konseptual untuk membangun interpretasi mengenai dinamika sosial organisasi sekolah.

Dalam proses analisis, peneliti menggunakan bantuan perangkat lunak NVivo untuk membantu pengelompokan data, proses coding, dan pemetaan hubungan antartema. Penggunaan perangkat lunak ini membantu peneliti menjaga konsistensi proses analisis serta memudahkan penelusuran pola hubungan antar data penelitian.

Keabsahan data dalam penelitian ini dijaga melalui beberapa teknik. Credibility dilakukan melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik dengan membandingkan data hasil

wawancara, observasi, dan dokumentasi. Transferability dilakukan melalui penyajian deskripsi kontekstual yang rinci mengenai lokasi penelitian, karakteristik partisipan, dan dinamika organisasi sekolah sehingga hasil penelitian dapat dipahami dalam konteks yang lebih luas. Dependability dilakukan melalui audit proses penelitian, mulai dari pengumpulan data hingga proses analisis. Sementara itu, confirmability dilakukan dengan menjaga transparansi interpretasi data dan melakukan refleksi peneliti terhadap kemungkinan bias selama penelitian berlangsung.

Penelitian ini juga memperhatikan aspek etika penelitian. Sebelum proses pengumpulan data dilakukan, peneliti terlebih dahulu meminta izin kepada pihak sekolah dan menyampaikan tujuan penelitian kepada seluruh partisipan. Setiap partisipan diberikan informed consent sebagai bentuk persetujuan terhadap keterlibatan mereka dalam penelitian. Peneliti juga menjaga kerahasiaan identitas partisipan dengan menggunakan kode atau inisial dalam proses penulisan hasil penelitian. Seluruh data penelitian digunakan hanya untuk kepentingan akademik dan disimpan secara aman untuk menjaga privasi partisipan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi School-Based Management (MBS) pada sekolah yang diteliti tidak hanya dipengaruhi oleh aspek administratif dan kebijakan organisasi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun relasi sosial, komunikasi organisasi, dan budaya partisipatif sekolah. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan analisis dokumen, ditemukan empat tema utama yang menggambarkan dinamika kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam membangun budaya partisipatif pada implementasi MBS.

Kepemimpinan Transformasional Membangun Kepercayaan Organisasi

Pada ketiga sekolah yang diteliti, kepala sekolah tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi berupaya membangun hubungan interpersonal yang lebih terbuka dengan guru dan tenaga kependidikan. Dalam berbagai rapat sekolah, kepala sekolah terlihat memberikan ruang kepada guru untuk menyampaikan pendapat, kritik, dan usulan program sekolah. Situasi tersebut menciptakan pengalaman baru bagi sebagian guru yang sebelumnya terbiasa dengan pola organisasi sekolah yang lebih birokratis dan hierarkis.

Seorang guru menyampaikan bahwa perubahan pola komunikasi kepala sekolah membuat dirinya merasa lebih dihargai sebagai bagian dari organisasi sekolah.

“Dulu kalau rapat itu kami lebih banyak mendengar. Sekarang kepala sekolah sering meminta pendapat guru sebelum keputusan diambil. Kadang pendapat kami dipakai, kadang tidak, tapi paling tidak kami merasa dilibatkan.” (G-03)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa partisipasi organisasi tidak selalu dipahami sebagai keterlibatan penuh dalam seluruh keputusan sekolah, tetapi lebih pada pengalaman sosial ketika guru merasa diakui keberadaannya dalam organisasi. Bagi sebagian guru, perubahan kecil dalam pola komunikasi kepala sekolah telah memengaruhi cara mereka memandang sekolah sebagai ruang kerja bersama, bukan sekadar tempat menjalankan tugas administratif.

Namun demikian, proses membangun kepercayaan organisasi tidak selalu berlangsung tanpa ketegangan. Pada beberapa situasi, guru masih merasakan adanya batas antara keterlibatan formal dan partisipasi yang benar-benar substantif. Seorang guru lain menyampaikan bahwa meskipun kepala sekolah membuka ruang diskusi, keputusan akhir tetap sering ditentukan oleh struktur formal sekolah.

“Kadang kami diminta memberi masukan, tapi sebenarnya arah keputusan sudah ada. Jadi kami ikut bicara, tapi belum tentu benar-benar menentukan.” (G-07)

Pengalaman tersebut menunjukkan adanya ambiguitas dalam praktik kepemimpinan partisipatif. Di satu sisi kepala sekolah berupaya membangun budaya komunikasi terbuka, tetapi di sisi lain struktur birokrasi sekolah masih memengaruhi proses pengambilan keputusan organisasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional tampak bukan sebagai kondisi yang sepenuhnya ideal, melainkan proses negosiasi sosial antara budaya birokrasi lama dan upaya membangun organisasi sekolah yang lebih partisipatif.

Budaya Partisipatif sebagai Pengalaman Sosial yang Tidak Seragam

Budaya partisipatif sekolah pada ketiga lokasi penelitian muncul dalam bentuk yang berbeda-beda. Pada salah satu sekolah, keterlibatan guru dalam program sekolah terlihat lebih aktif melalui forum diskusi rutin, kerja tim program sekolah, dan komunikasi informal antarwarga sekolah. Guru tidak hanya terlibat dalam kegiatan akademik, tetapi juga dalam perencanaan kegiatan sekolah dan evaluasi program pendidikan.

Dalam observasi rapat sekolah, peneliti menemukan bahwa beberapa guru secara aktif menyampaikan kritik terhadap pelaksanaan program sekolah tanpa menunjukkan rasa takut atau tekanan dari pimpinan sekolah. Situasi tersebut mencerminkan adanya iklim organisasi yang relatif terbuka.

Seorang guru menjelaskan bahwa keterlibatan dalam pengelolaan sekolah membuat dirinya merasa memiliki tanggung jawab moral terhadap perkembangan sekolah.

“Kalau kami ikut merancang program sekolah, rasanya berbeda. Kami merasa ikut punya sekolah ini, jadi lebih peduli terhadap hasilnya.” (G-01)

Namun, pengalaman partisipasi tersebut tidak dirasakan secara sama oleh seluruh warga sekolah. Pada sekolah lain, beberapa guru masih menunjukkan sikap hati-hati dalam menyampaikan pendapat karena khawatir dianggap menentang kebijakan sekolah.

“Sebenarnya ada hal yang ingin disampaikan, tapi kadang kami memilih diam supaya tidak menimbulkan kesalahpahaman.” (G-05)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa budaya partisipatif tidak hanya berkaitan dengan tersedia atau tidaknya ruang komunikasi, tetapi juga dipengaruhi oleh rasa aman psikologis dalam organisasi sekolah. Meskipun kepala sekolah berupaya membangun keterbukaan organisasi, pengalaman partisipasi tetap dipengaruhi oleh pengalaman sosial sebelumnya, relasi kekuasaan, dan budaya birokrasi yang telah lama berkembang di sekolah.

Dalam konteks ini, budaya partisipatif tampak sebagai proses sosial yang kompleks. Partisipasi tidak selalu muncul melalui kebijakan formal sekolah, tetapi berkembang melalui pengalaman sehari-hari warga sekolah dalam membangun relasi organisasi dan komunikasi interpersonal.

Ketegangan antara Budaya Birokrasi dan Kepemimpinan Partisipatif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi MBS masih dihadapkan pada budaya birokrasi sekolah yang cukup kuat. Pada beberapa situasi, kepala sekolah berada pada posisi dilematis antara tuntutan administratif dari sistem pendidikan dan upaya membangun budaya partisipatif sekolah.

Kepala sekolah mengungkapkan bahwa mereka sering harus menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan administratif yang membutuhkan keputusan cepat dan terstruktur, sementara di sisi lain mereka ingin tetap menjaga partisipasi warga sekolah dalam proses organisasi.

“Kadang kami ingin semua dibicarakan bersama, tetapi kondisi di lapangan tidak selalu memungkinkan. Ada program yang harus segera dijalankan karena tuntutan dari atas.” (KS-02)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan transformasional tidak berlangsung dalam ruang sosial yang sepenuhnya bebas. Kepala sekolah tetap berada dalam struktur birokrasi pendidikan yang menuntut kepatuhan administratif dan pencapaian target organisasi. Dalam kondisi tertentu, kepala sekolah harus memilih antara menjaga partisipasi organisasi atau mempercepat proses administrasi sekolah.

Situasi tersebut juga memunculkan ketegangan emosional bagi guru. Sebagian guru memahami tekanan administratif yang dihadapi kepala sekolah, tetapi di sisi lain mereka tetap berharap adanya ruang partisipasi yang lebih nyata.

“Kami tahu kepala sekolah juga banyak tekanan dari dinas. Tapi kadang kami berharap bisa lebih banyak dilibatkan sebelum keputusan dibuat.” (G-09)

Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi MBS tidak dapat dipahami hanya sebagai pelaksanaan kebijakan pendidikan, tetapi juga sebagai arena negosiasi sosial antara birokrasi pendidikan, kepemimpinan sekolah, dan pengalaman partisipasi warga sekolah.

Kepemimpinan Transformasional dan Pembentukan Budaya Kolaboratif Sekolah

Meskipun menghadapi berbagai hambatan, penelitian ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan transformasional tetap memiliki pengaruh terhadap pembentukan budaya kolaboratif sekolah. Kepala sekolah yang aktif membangun komunikasi interpersonal, memberikan penghargaan terhadap gagasan guru, dan melibatkan warga sekolah dalam program organisasi cenderung menciptakan iklim kerja yang lebih terbuka dan kooperatif.

Pada salah satu sekolah, kepala sekolah secara rutin mengadakan diskusi informal bersama guru di luar forum rapat resmi sekolah. Kegiatan tersebut awalnya dipandang sederhana, namun perlahan membangun hubungan sosial yang lebih cair antara pimpinan sekolah dan guru.

Seorang guru menjelaskan bahwa komunikasi informal tersebut membuat hubungan organisasi menjadi lebih manusiawi.

“Kalau hanya rapat resmi kadang suasananya tegang. Tapi ketika kepala sekolah sering ngobrol santai dengan guru, kami jadi lebih nyaman menyampaikan pendapat.” (G-02)

Dalam pengamatan peneliti, hubungan interpersonal yang lebih terbuka membuat guru lebih berani terlibat dalam kegiatan organisasi sekolah. Partisipasi tidak lagi dipahami sebagai kewajiban administratif, tetapi berkembang menjadi bentuk keterlibatan sosial yang lahir dari rasa percaya dan kedekatan organisasi.

Namun demikian, budaya kolaboratif sekolah tetap menunjukkan dinamika yang tidak selalu stabil. Pada beberapa situasi, partisipasi organisasi meningkat ketika kepala sekolah aktif membangun komunikasi, tetapi menurun kembali ketika tekanan administratif sekolah meningkat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa budaya partisipatif sekolah merupakan proses yang terus bergerak dan dipengaruhi oleh dinamika relasi sosial organisasi sekolah secara berkelanjutan.

Tabel 1. Tematik Hasil Penelitian.

Tema Utama	Makna Temuan	Dinamika Sosial
-------------------	---------------------	------------------------

Kepemimpinan transformasional dan kepercayaan organisasi	Guru merasa lebih dihargai dan dilibatkan	Muncul ambiguitas antara partisipasi formal dan substantif
Budaya partisipatif sekolah	Partisipasi berkembang melalui pengalaman sosial organisasi	Dipengaruhi rasa aman psikologis dan budaya organisasi
Ketegangan birokrasi dan partisipasi	Kepala sekolah menghadapi dilema administratif	Terjadi negosiasi antara tuntutan birokrasi dan partisipasi
Budaya kolaboratif sekolah	Komunikasi interpersonal membangun keterlibatan organisasi	Partisipasi bersifat dinamis dan kontekstual

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam implementasi MBS tidak hanya berkaitan dengan kemampuan manajerial atau administratif, tetapi juga menyangkut kemampuan membangun relasi sosial, rasa percaya organisasi, dan pengalaman partisipasi warga sekolah. Budaya partisipatif sekolah muncul melalui proses komunikasi, negosiasi, dan interaksi sosial yang berlangsung secara terus-menerus dalam kehidupan organisasi sekolah.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Educational Leadership tidak hanya berfungsi sebagai pendekatan manajerial dalam implementasi School-Based Management (MBS), tetapi juga menjadi mekanisme sosial yang membentuk budaya partisipatif sekolah. Temuan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan implementasi MBS tidak semata ditentukan oleh struktur organisasi, regulasi sekolah, atau kelengkapan administrasi pendidikan, melainkan oleh kemampuan kepala sekolah membangun relasi sosial yang mendorong keterlibatan warga sekolah secara bermakna. Dalam konteks penelitian ini, budaya partisipatif berkembang melalui pengalaman sosial guru dan warga sekolah ketika mereka merasa dihargai, dipercaya, dan memiliki ruang untuk terlibat dalam kehidupan organisasi sekolah.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional bekerja melalui dimensi interpersonal dan emosional organisasi sekolah. Kepala sekolah tidak hanya menjalankan fungsi formal sebagai pengambil keputusan, tetapi berperan sebagai penghubung sosial yang membangun rasa percaya organisasi. Guru dalam penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan sekolah memunculkan rasa memiliki terhadap organisasi pendidikan. Kondisi tersebut sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional dari Bernard M. Bass yang menempatkan motivasi kolektif, pengaruh interpersonal, dan pemberdayaan anggota organisasi sebagai inti proses kepemimpinan.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan Leithwood et al. dalam *School Leadership and Management* yang menunjukkan bahwa transformational leadership memiliki hubungan

dengan collaborative school culture dan organizational commitment. Akan tetapi, penelitian ini memperluas kajian sebelumnya dengan menunjukkan bahwa partisipasi warga sekolah tidak selalu berlangsung secara ideal dan setara. Pada beberapa situasi, guru masih merasakan adanya batas antara partisipasi formal dan partisipasi substantif dalam pengambilan keputusan sekolah. Dengan demikian, keterlibatan organisasi dalam implementasi MBS tidak dapat dipahami hanya sebagai kehadiran guru dalam forum organisasi, tetapi juga berkaitan dengan sejauh mana suara mereka benar-benar memengaruhi arah kebijakan sekolah.

Temuan ini sekaligus menunjukkan adanya paradoks dalam implementasi MBS. Secara normatif, MBS dirancang untuk memperkuat desentralisasi dan partisipasi sekolah. Namun dalam praktiknya, budaya birokrasi pendidikan masih memengaruhi pola relasi organisasi sekolah. Kepala sekolah tetap berada dalam tekanan administratif yang kuat sehingga ruang partisipasi sering berjalan dalam batas-batas struktural tertentu. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa implementasi MBS tidak berlangsung dalam ruang sosial yang sepenuhnya demokratis, tetapi berada dalam negosiasi terus-menerus antara tuntutan birokrasi formal dan kebutuhan membangun budaya organisasi yang partisipatif.

Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya partisipatif sekolah bukanlah kondisi yang terbentuk secara otomatis melalui kebijakan pendidikan. Budaya partisipatif berkembang melalui pengalaman sosial sehari-hari, terutama melalui pola komunikasi, rasa aman psikologis, dan kualitas hubungan interpersonal dalam organisasi sekolah. Guru yang merasa memiliki ruang aman untuk menyampaikan pendapat cenderung menunjukkan keterlibatan organisasi yang lebih tinggi dibanding guru yang masih memandang sekolah sebagai ruang hierarkis yang membatasi ekspresi organisasi mereka.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian yang dipublikasikan dalam *Journal of Educational Administration* tahun 2022 yang menunjukkan bahwa collaborative school culture berkembang ketika organisasi sekolah mampu menciptakan psychological safety bagi anggotanya. Namun demikian, penelitian ini memperlihatkan dimensi yang lebih kompleks. Rasa aman psikologis tidak hanya dipengaruhi oleh gaya komunikasi kepala sekolah, tetapi juga oleh pengalaman historis warga sekolah terhadap budaya organisasi sebelumnya. Guru yang lama berada dalam budaya organisasi yang birokratis cenderung membutuhkan waktu lebih panjang untuk membangun keberanian dalam menyampaikan gagasan secara terbuka. Artinya, budaya partisipatif tidak dapat dibangun secara instan melalui perubahan kebijakan organisasi semata.

Di sisi lain, penelitian ini juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak selalu berjalan tanpa kontradiksi. Kepala sekolah dalam penelitian ini berada dalam posisi

dilematis antara tuntutan administratif dari sistem pendidikan dan kebutuhan membangun partisipasi organisasi sekolah. Dalam beberapa situasi, kepala sekolah harus mempercepat pengambilan keputusan karena tekanan birokrasi, meskipun pada saat yang sama mereka menyadari pentingnya melibatkan warga sekolah secara lebih luas. Temuan ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional dalam konteks sekolah Indonesia tidak dapat dilepaskan dari struktur birokrasi pendidikan yang masih cenderung hierarkis.

Kondisi tersebut memperkaya penelitian sebelumnya yang umumnya memandang transformational leadership sebagai pendekatan kepemimpinan yang linear dan selalu menghasilkan perubahan organisasi positif. Penelitian ini justru menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan transformasional sering kali berada dalam ruang negosiasi sosial yang penuh ambiguitas. Kepala sekolah berupaya membangun budaya partisipatif, tetapi pada saat yang sama tetap terikat pada tuntutan administratif dan relasi kekuasaan dalam sistem pendidikan formal. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dalam implementasi MBS lebih tepat dipahami sebagai proses sosial yang dinamis daripada sekadar gaya kepemimpinan normatif.

Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa budaya kolaboratif sekolah berkembang lebih kuat ketika kepala sekolah membangun komunikasi interpersonal yang lebih humanis dan informal. Interaksi nonformal antara kepala sekolah dan guru menciptakan hubungan organisasi yang lebih cair sehingga partisipasi tidak lagi dipahami sebagai kewajiban administratif, melainkan sebagai bentuk keterlibatan sosial dalam organisasi pendidikan. Temuan ini sejalan dengan penelitian dalam *Frontiers in Education* tahun 2024 yang menunjukkan bahwa teacher engagement berkembang melalui relational leadership dan komunikasi organisasi yang terbuka.

Akan tetapi, penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kolaboratif sekolah tetap bersifat dinamis dan rentan terhadap perubahan situasi organisasi. Ketika tekanan administratif meningkat, ruang komunikasi dan partisipasi organisasi cenderung menyempit kembali. Hal ini menunjukkan bahwa budaya partisipatif sekolah bukan hasil akhir yang stabil, melainkan proses yang terus dibangun melalui praktik sosial organisasi sehari-hari.

Secara konseptual, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan dengan menempatkan budaya partisipatif sebagai hasil negosiasi sosial antara kepemimpinan transformasional dan budaya birokrasi sekolah. Penelitian ini memperlihatkan bahwa implementasi MBS tidak cukup dipahami melalui perspektif administratif dan kebijakan pendidikan semata, tetapi perlu dibaca sebagai proses sosial yang

melibatkan relasi kekuasaan, pengalaman organisasi, dan pembentukan makna partisipasi warga sekolah.

Secara praktis, penelitian ini menunjukkan bahwa penguatan implementasi MBS memerlukan pendekatan kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian administratif, tetapi juga pada pembangunan budaya organisasi sekolah yang lebih terbuka dan kolaboratif. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi kepala sekolah perlu diarahkan pada kemampuan membangun komunikasi interpersonal, psychological safety, dan collaborative governance sebagai bagian penting dari kepemimpinan pendidikan di sekolah.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa Educational Leadership memiliki peran penting dalam membangun budaya partisipatif pada implementasi School-Based Management (MBS). Kepemimpinan transformasional tidak hanya berfungsi sebagai pendekatan manajerial dalam pengelolaan sekolah, tetapi bekerja sebagai proses sosial yang membentuk relasi organisasi, rasa percaya, dan keterlibatan warga sekolah dalam kehidupan pendidikan sehari-hari. Budaya partisipatif sekolah dalam penelitian ini muncul bukan semata-mata melalui kebijakan formal organisasi, tetapi berkembang melalui pengalaman sosial warga sekolah ketika mereka merasa dihargai, didengar, dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan sekolah.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa implementasi MBS pada praktiknya masih berada dalam ketegangan antara nilai partisipatif dan budaya birokrasi pendidikan yang bersifat hierarkis. Kepala sekolah berada dalam posisi yang tidak sederhana karena harus menyeimbangkan tuntutan administratif dari sistem pendidikan dengan upaya membangun komunikasi organisasi yang lebih terbuka dan kolaboratif. Dalam konteks tersebut, partisipasi warga sekolah tidak dapat dipahami hanya sebagai keterlibatan formal dalam program sekolah, tetapi sebagai pengalaman sosial yang dipengaruhi oleh rasa aman psikologis, relasi interpersonal, dan budaya organisasi sekolah.

Penelitian ini memberikan pemahaman baru bahwa efektivitas implementasi MBS sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam membangun ruang sosial yang memungkinkan warga sekolah mengembangkan rasa memiliki terhadap organisasi pendidikan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dalam konteks sekolah tidak hanya berkaitan dengan kemampuan memengaruhi bawahan, tetapi juga kemampuan menciptakan relasi sosial yang lebih humanis, terbuka, dan kolaboratif. Temuan ini memperluas kajian kepemimpinan pendidikan yang selama ini lebih banyak menempatkan kepemimpinan sebagai

strategi organisasi administratif, menjadi proses sosial yang membentuk pengalaman partisipasi warga sekolah.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat perspektif bahwa budaya partisipatif sekolah tidak terbentuk secara otomatis melalui penerapan kebijakan MBS, tetapi dibangun melalui praktik kepemimpinan transformasional yang mampu menciptakan komunikasi organisasi yang terbuka dan relasi kerja yang kolaboratif. Penelitian ini juga memperkaya kajian tentang implementasi MBS dengan menunjukkan bahwa keberhasilan tata kelola sekolah dipengaruhi oleh pengalaman sosial warga sekolah dalam memaknai keterlibatan mereka dalam organisasi pendidikan.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi pengembangan tata kelola pendidikan. Bagi pembuat kebijakan pendidikan, penguatan implementasi MBS perlu diarahkan tidak hanya pada pemenuhan aspek administratif dan regulatif, tetapi juga pada pengembangan budaya organisasi sekolah yang lebih partisipatif. Bagi kepala sekolah, penelitian ini menunjukkan pentingnya membangun komunikasi interpersonal, rasa aman psikologis, dan penghargaan terhadap partisipasi guru dalam proses organisasi sekolah. Selain itu, pengembangan program pelatihan kepala sekolah perlu menempatkan kemampuan membangun relasi sosial dan collaborative leadership sebagai bagian penting dari kompetensi kepemimpinan pendidikan.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Penelitian hanya dilakukan pada tiga sekolah menengah pertama di wilayah Majenang dan Cimanggu Kabupaten Cilacap sehingga konteks sosial dan budaya organisasi sekolah yang ditemukan belum tentu merepresentasikan seluruh kondisi sekolah di wilayah lain. Selain itu, komposisi partisipan yang didominasi oleh guru dan kepala sekolah menyebabkan perspektif kelompok lain, seperti peserta didik dan orang tua siswa, belum tergali secara mendalam. Penelitian ini juga memiliki keterbatasan dalam durasi observasi lapangan sehingga dinamika budaya organisasi sekolah yang bersifat jangka panjang belum sepenuhnya dapat dipahami secara lebih komprehensif.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian lanjutan perlu dilakukan dengan memperluas konteks dan karakteristik sekolah, baik pada sekolah perkotaan maupun daerah dengan latar sosial budaya yang berbeda. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan pendekatan etnografi atau fenomenologi untuk mengeksplorasi pengalaman partisipasi warga sekolah secara lebih mendalam dalam kehidupan organisasi sekolah sehari-hari. Selain itu, kajian mengenai relasi antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan

kesejahteraan psikologis warga sekolah menjadi ruang penting yang masih perlu dikembangkan dalam penelitian kepemimpinan pendidikan di masa mendatang.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa implementasi MBS bukan sekadar persoalan tata kelola administratif sekolah, tetapi merupakan proses sosial yang sangat dipengaruhi oleh kualitas relasi organisasi dan praktik kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu, penguatan budaya partisipatif sekolah perlu dipahami sebagai upaya membangun ruang pendidikan yang lebih kolaboratif, manusiawi, dan partisipatif dalam menghadapi dinamika perubahan pendidikan modern.

DAFTAR REFERENSI

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2020). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bush, T. (2021). Collaborative school governance and educational leadership in school management reform. *Journal of Educational Administration*, 59(4), 421–436. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2020-0194>
- Fitrah, M. (2020). Implementasi manajemen berbasis sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 11(2), 97–108. <https://doi.org/10.23887/japi.v11i2.3387>
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hallinger, P. (2021). Instructional leadership in school-based management reform. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(5), 769–785. <https://doi.org/10.1177/1741143220919768>
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID-19 and school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243–247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Kuswaeri, I. (2022). Budaya partisipatif sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 14(1), 33–47.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2021). *Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi, dan implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nasution, M. A. (2022). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam membangun budaya organisasi sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 14(2), 45–59.
- Nugroho, A., & Widodo, H. (2023). Participatory school culture and collaborative governance in school-based management. *International Journal of Educational Management*, 37(3), 611–625. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2022-0314>
- Schein, E. H. (2021). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

- Setyaningrum, R., & Sudrajat, A. (2023). Psychological safety dalam budaya organisasi sekolah partisipatif. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 6(1), 55–69.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif untuk penelitian yang bersifat eksploratif, interpretif, interaktif, dan konstruktif*. Bandung: Alfabeta.
- Supardi, S. (2021). Kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kolaboratif dalam implementasi manajemen berbasis sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 28(2), 118–130.
- Wahyudi. (2021). *Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi pembelajar*. Bandung: Alfabeta.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yuliana, L., & Rahmawati, D. (2024). Transformational leadership and teacher engagement in participatory school culture. *Frontiers in Education*, 9(1), 1–13. <https://doi.org/10.3389/educ.2024.1413607>
- Zamroni. (2020). *Paradigma pendidikan masa depan*. Yogyakarta: Bigraf Publishing.
- Zulkarnain, D., & Hidayat, R. (2022). Collaborative governance dalam penguatan manajemen berbasis sekolah. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 5(3), 201–214. <https://doi.org/10.17977/um027v5i32022p201>