

Kepemimpinan Partisipatif dalam Mewujudkan Sekolah Terakreditasi Unggul (Studi Kasus di SDN Cijaya, Kecamatan Campaka, Purwakarta)

Tatang Permana¹, Ina Nurmuminah², Suharyanto Soro³, Dinny Mardiana⁴

¹ Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia; tangpermana@gmail.com

² Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia; ina.nurmnh@gmail.com

³ Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia; suharyantosoro@gmail.com

⁴ Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia; mardianadinny3@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords:

participatory leadership;
Accreditation;
Superior Accreditation;
PDCA

Article history:

Received 2025-10-23

Revised 2025-11-21

Accepted 2025-12-26

ABSTRACT

The paradigm shift in school accreditation through the IASP 2024 instrument requires education units to focus not on administrative completeness alone, but on proof of performance and quality culture. The current challenge is that there are still many schools that only focus on the completeness of documents. It requires a leadership style of a school principal who is able to mobilize the full potential of school residents. This research aims to explore participatory leadership in realizing schools with superior accreditation status. This research uses a qualitative paradigm with a case study approach. The data collection method is through observation methods, in-depth interviews, and documentation studies. Samples are selected based on Purposive Sampling. In this case, the respondent/sample taken is the Principal chosen because as the manager and chairman of the KKKS, teachers are selected based on their level of education and class rank. Data analysis used the interactive model Miles, Huberman, and Saldana, and validated through triangulation of sources and techniques. The findings of the study show that (1) Planning is carried out in an inclusive manner by involving teachers, committees, parents, and the village government in the preparation of school programs; (2) This program is carried out through the empowerment and delegation of authority of the accreditation team according to the teacher's competence, so as to build a sense of ownership of the program. (3) Evaluation is characterized by open two-way communication and accountable administrative order and follow-up leads to continuous improvement that has an impact on the achievement of quality standards. It was concluded that participatory leadership at SDN Cijaya was effective following the theoretical foundation.

This is an open access article under the CC BY SA license.



Corresponding Author:

Tatang Permana

Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia; tangpermana@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Akreditasi sekolah merupakan salah satu indikator utama mutu pendidikan yang berfungsi menilai kelayakan dan kualitas satuan pendidikan melalui evaluasi terhadap pengelolaan sekolah, proses pembelajaran, kultur sekolah, serta capaian lulusan. Standar penilaian akreditasi yang ditetapkan IASP 2024 BAN-PDM adalah Instrumen Akreditasi Satuan Pendidikan (IASP) tahun 2024 yang dikembangkan oleh Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah (BAN-PDM), menggantikan IASP 2020 dengan fokus pada akreditasi berbasis kinerja nyata untuk meningkatkan kualitas pembelajaran murid, bukan hanya administrasi, melalui tiga komponen utama: kinerja pendidik, lingkungan belajar, dan kepemimpinan sekolah, dengan penekanan pada kualitas pembelajaran dan karakter murid.

Hal ini sejalan dengan teori Kepemimpinan Partisipatif yang dikemukakan oleh Yukl (2010), yang menekankan pada power-sharing dan pemberdayaan bawahan. Menurut Gary Yukl (2017), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain agar memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya secara efektif, sekaligus memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, terdapat korelasi teoritis yang kuat bahwa untuk mencapai standar 'unggul' versi BAN-PDM, seorang kepala sekolah wajib menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif guna memobilisasi seluruh potensi warga sekolah dalam memenuhi butir-butir kinerja IASP 2024.

Secara kebijakan, akreditasi sekolah diatur dalam Permendikbudristek No. 38 Tahun 2023 tentang Akreditasi Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah, serta diperkuat melalui kebijakan Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dan SNP (Standar Nasional Pendidikan) sebagai dasar penjaminan mutu yang termaktub dalam PP No. 4 Tahun 2022 tentang Perubahan atas PP No 57 tentang Standar Nasional Pendidikan. Dengan demikian, sekolah perlu mengelola mutu secara sistematis, terencana, dan terukur.

Dalam konteks tersebut, kepala sekolah memegang peran strategis sebagai pemimpin pembelajaran dan penggerak budaya mutu. Permendikdasmen Nomor 7 Tahun 2025 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah menegaskan bahwa kepala sekolah wajib menunjukkan kompetensi sosial, kepribadian, profesional dalam mengelola satuan pendidikan. Kompetensi profesional sebagaimana dimaksud adalah termasuk kemampuan sebagai entrepreneur. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang selaras dengan tuntutan akreditasi kinerja adalah kepemimpinan partisipatif, yang menempatkan kolaborasi dan keterlibatan seluruh warga sekolah sebagai pusat pengembangan mutu.

Menurut Yukl (2010), *"participative leadership involves sharing decision-making with others and fostering the involvement of team members in problem solving."* Artinya, kepemimpinan partisipatif menekankan keterlibatan guru dan staf dalam pengambilan keputusan, komunikasi dua arah, serta pendelegasian peran yang jelas. Robbins & Judge (2016) juga menyebutkan bahwa pemimpin partisipatif cenderung meningkatkan motivasi, rasa memiliki, dan efektivitas kerja tim. Dalam konteks sekolah, gaya kepemimpinan ini dianggap sejalan dengan upaya meningkatkan mutu, karena keterlibatan seluruh warga sekolah memperkuat budaya kolaboratif. Pendelegasian tugas yang proporsional meningkatkan efektivitas pelaksanaan program mutu. Komunikasi dua arah yang intensif mempercepat identifikasi masalah dan solusi. Pengambilan keputusan berbasis musyawarah menciptakan rasa memiliki terhadap program mutu, termasuk akreditasi.

Berbagai hasil penelitian menunjukkan hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan peningkatan mutu sekolah. Misalnya, penelitian Wahjosumidjo (2011) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang melibatkan guru terbukti meningkatkan efektivitas manajemen sekolah dan kualitas pembelajaran. Temuan serupa diperkuat oleh penelitian Hoy & Miskel (2013), yang menyatakan bahwa budaya kolaboratif dan kepemimpinan yang inklusif berpengaruh signifikan terhadap mutu sekolah. Namun, meskipun teori dan kebijakan menunjukkan relevansi yang kuat antara kepemimpinan partisipatif dan pencapaian akreditasi unggul, masih terdapat kesenjangan dalam penelitian yang mengkaji bagaimana praktik kepemimpinan partisipatif diterapkan dalam konteks sekolah dasar, bagaimana kepala sekolah memimpin proses peningkatan mutu secara partisipatif, faktor pendukung

dan penghambat implementasinya, serta bagaimana kontribusinya secara nyata terhadap pencapaian akreditasi unggul.

Oleh karena itu, penelitian kualitatif ini diperlukan untuk menggali secara mendalam praktik kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, dinamika kolaborasi guru, serta kaitannya dengan keberhasilan akreditasi unggul. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman empiris yang lebih komprehensif tentang bagaimana kepemimpinan partisipatif berperan sebagai penggerak budaya mutu dan pendukung utama pencapaian akreditasi sekolah. Dalam konteks peningkatan mutu sekolah, salah satu pendekatan yang paling banyak digunakan secara global adalah model manajemen mutu *Total Quality Management (TQM)* yang dikembangkan oleh W. Edwards Deming. Deming menekankan bahwa peningkatan mutu tidak dapat dicapai secara instan, tetapi melalui proses yang sistematis, berkelanjutan, dan melibatkan seluruh anggota organisasi. Menurut Deming (1986), "*quality is everyone's responsibility*," artinya kualitas hanya dapat tercapai bila semua pihak terlibat aktif dalam proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan perbaikan.

Dengan demikian, implementasi kepemimpinan partisipatif yang terintegrasi dengan siklus PDCA menjadi kunci penting dalam upaya sekolah mencapai akreditasi unggul. Sekolah yang mampu menjalankan PDCA secara konsisten, terbuka, dan kolaboratif biasanya memiliki budaya mutu yang kuat sehingga lebih siap memenuhi indikator akreditasi. Namun, dalam prakteknya, masih terdapat kesenjangan mengenai pemahaman kepala sekolah menerapkan terhadap prinsip-prinsip Deming dan partisipasi warga sekolah secara nyata dalam proses peningkatan mutu.

Di saat banyak sekolah dasar di Purwakarta kesulitan membangun budaya mutu karena partisipasi rendah, SDN Cijaya justru berhasil meraih/mempertahankan predikat Unggul. Fenomena keberhasilan di tengah keterbatasan inilah yang menjadi alasan mengapa praktik kepemimpinan di sini layak diteliti. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk dilakukan sebagai studi kasus di SDN Cijaya, guna menganalisis dan mendeskripsikan secara mendalam bagaimana kepemimpinan partisipatif kepala sekolah menggerakkan siklus PDCA dalam upaya mewujudkan akreditasi unggul, serta mengidentifikasi faktor pendukung, hambatan, dan dampak dari praktik tersebut terhadap budaya mutu sekolah.

2. METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan studi kasus. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada karakteristik masalah yang diteliti, yaitu mengenai dinamika kepemimpinan partisipatif dan budaya mutu sekolah yang bersifat dinamis, alamiah, dan sarat makna. Fenomena kepemimpinan tidak dapat diukur semata-mata dengan angka-angka statistik, melainkan perlu dipahami melalui pengamatan mendalam terhadap interaksi sosial antarwarga sekolah.

Menurut Creswell (2016), penelitian kualitatif merupakan metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Dalam konteks penelitian di SDN Cijaya, peneliti bermaksud untuk memotret realitas bagaimana (*how*) proses pelibatan guru dilakukan dan mengapa (*why*) gaya partisipatif tersebut efektif dalam memenuhi standar akreditasi. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mendapatkan data yang mendalam (*thick description*) mengenai pola perilaku, motivasi, dan persepsi warga sekolah terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam siklus penjaminan mutu.

Pendekatan studi kasus merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengeskplitasi dan mendeskripsikan suatu fenomena, peristiwa, perilaku dalam konteks alamiah yang dikaji secara utuh, komprehensif dan menyeluruh. Penelitian kualitatif memiliki beberapa ciri, yaitu: 1) Mengonstruksi realitas sosial, makna budaya; 2) Berfokus pada proses interpretasi dan peristiwa-peristiwa; 3) Keaslian merupakan kunci (*Authenticity is key*); 4) Nilai hadir dan nyata / tidak bebas nilai; 5) Terikat pada situasi / terikat pada konteks; 6) Terdiri atas beberapa kasus atau subjek (*Few cases subjects*); 7) Bersifat analisis tematik (*Thematic analysis*); 8) Peneliti terlibat (*Researcher is involved*); 9) Penelitian kualitatif menuntut sebanyak mungkin kepada penelitiannya untuk melakukan sendiri kegiatan penelitian di lapangan; dan 10) Dalam penelitian kualitatif terdapat kegiatan triangulasi yang dilakukan secara ekstensif, baik

triangulasi metode maupun triangulasi sumber data (Hamid Wada, Ns. Fuziah dkk:2024). Pendekatan ini dimaksudkan untuk mendapatkan data yang mendalam dan data yang bermakna. Bermakna disini yaitu data yang sebenarnya pasti. Sehingga, penelitian ini akan mendeskripsikan dan menganalisis kompetensi manajerial kepala sekolah yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan solusi.

Metode pengumpulan data merupakan serangkaian langkah atau prosedur yang dijalankan untuk mengumpulkan data atau informasi guna mendapatkan solusi terhadap pertanyaan penelitian yang diajukan. Sejalan dengan pendekatan studi kasus (*Case Study*). Menurut Robert K. Yin (2014), studi kasus adalah inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata, bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tidak tampak dengan tegas. Penggunaan pendekatan studi kasus dalam penelitian ini didasarkan pada pertimbangan:

1. Kekhususan Lokus: SDN Cijaya Kecamatan Campaka memiliki keunikan (*uniqueness*) sebagai satuan pendidikan yang berhasil mewujudkan predikat Akreditasi Unggul melalui pola manajemen partisipatif yang khas.
2. Sistem Terbatas (*Bounded System*): Fokus penelitian dibatasi oleh ruang dan waktu, yaitu pada praktik kepemimpinan di SDN Cijaya dalam kurun waktu persiapan hingga pelaksanaan akreditasi.
3. Kedalaman Analisis: Metode ini memungkinkan peneliti untuk menggali data secara komprehensif dari berbagai sumber (kepala sekolah, guru, komite, dokumen) guna menyusun narasi utuh tentang implementasi siklus PDCA di sekolah tersebut.

Jenis studi kasus yang digunakan adalah studi kasus tunggal holistik (*single case holistic*), di mana peneliti menempatkan SDN Cijaya sebagai satu-satunya unit analisis untuk membedah fenomena kepemimpinan partisipatif secara menyeluruh. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Abdul Fatah Nasution, 2023:34). Dengan melihat ini maka penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami secara menyeluruh fenomena yang dialami subjek, seperti perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan, melalui deskripsi verbal dalam konteks alami dengan memanfaatkan metode yang bersifat alamiah.

Metode pengumpul data merupakan langkah paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data yang valid dan reliabel. Mengingat penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, maka peneliti bertindak sebagai instrumen kunci yang terjun langsung ke lapangan (SDN Cijaya) untuk menggali informasi. Untuk memperoleh data yang komprehensif mengenai kepemimpinan partisipatif dalam mewujudkan akreditasi unggul, peneliti menggunakan tiga teknik utama secara simultan, yaitu:

a. Wawancara Mendalam (*In-Depth Interview*)

Wawancara digunakan sebagai teknik utama untuk menggali data yang bersifat *latently* (tersembunyi), seperti persepsi, motivasi, dan alasan di balik tindakan manajerial. Jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara semiterstruktur (*semi-structured interview*). Dalam pelaksanaannya, peneliti telah menyiapkan pedoman wawancara (*interview guide*) berupa garis besar pertanyaan mengenai siklus PDCA, namun tetap memberikan keleluasaan bagi informan untuk bercerita secara terbuka dan mendalam.

Proses wawancara dilakukan secara tatap muka maupun melalui alat komunikasi jika diperlukan, dengan sasaran informan sebagai berikut:

- 1) Kepala Sekolah (*Key Informant*): Untuk menggali data mengenai visi manajerial, strategi pendelegasian wewenang, dan mekanisme pengambilan keputusan partisipatif.
- 2) Guru dan Tenaga Kependidikan: Untuk memverifikasi klaim kepala sekolah dan melihat dampak nyata gaya kepemimpinan terhadap kinerja serta motivasi kerja tim akreditasi.
- 3) Komite Sekolah: Untuk melihat sisi partisipasi eksternal dan dukungan masyarakat terhadap program mutu sekolah.

b. Observasi Partisipan Pasif (Passive Participant Observation)

Selain mendengar apa yang dikatakan informan, peneliti juga mengamati apa yang sebenarnya terjadi di lapangan. Teknik observasi yang digunakan adalah observasi partisipan pasif, di mana peneliti hadir di lokasi penelitian (SDN Cijaya) untuk mengamati kegiatan tanpa terlibat langsung dalam aktivitas tersebut, sehingga tidak mengganggu kewajaran situasi (*natural setting*).

Objek observasi dalam penelitian ini difokuskan pada:

- 1) Dinamika Rapat: Mengamati suasana saat rapat penyusunan RKT/RKAS atau rapat evaluasi. Peneliti mengamati apakah terjadi komunikasi dua arah, apakah guru berani menyampaikan pendapat, dan bagaimana respon kepala sekolah terhadap masukan tersebut.
- 2) Proses Supervisi: Mengamati interaksi antara kepala sekolah dan guru saat pelaksanaan supervisi akademik.
- 3) Budaya Mutu Sekolah: Mengamati kondisi fisik lingkungan sekolah, kedisiplinan warga sekolah, dan atmosfer kerja di ruang guru yang mencerminkan standar "Unggul".

c. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dilakukan untuk memperoleh data sekunder yang bersifat formal dan dapat dipertanggungjawabkan keasliannya. Teknik ini krusial untuk membuktikan bahwa narasi kepemimpinan partisipatif didukung oleh bukti fisik (*evidence*) yang valid sesuai tuntutan IASP 2024.

Dokumen-dokumen yang dikumpulkan dan dianalisis meliputi:

- 1) Dokumen Perencanaan: Visi Misi Sekolah, Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM), Rencana Kerja Tahunan (RKT), dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS).
- 2) Dokumen Pengorganisasian: SK Tim Penjaminan Mutu Sekolah, SK Tim Akreditasi, dan bagan struktur organisasi.
- 3) Dokumen Pelaksanaan & Evaluasi: Notulen rapat (untuk melihat jejak partisipasi), daftar hadir kegiatan, instrumen supervisi guru yang telah diisi, laporan Evaluasi Diri Sekolah (EDS), dan sertifikat akreditasi sebelumnya.
- 4) Dokumen Visual: Foto-foto kegiatan rapat, kegiatan pembelajaran, dan sarana prasarana sekolah.

Ketiga teknik pengumpulan data di atas (Wawancara, Observasi, Dokumentasi) akan digunakan secara triangulatif. Artinya, data yang diperoleh dari wawancara kepala sekolah akan dikonfirmasi melalui observasi di lapangan dan dibuktikan kebenarannya melalui studi dokumen, sehingga menghasilkan kesimpulan yang kokoh dan objektif.

Dalam penelitian kualitatif, instrumen utama adalah peneliti itu sendiri (*Human Instrument*). Sebagaimana dinyatakan oleh Sugiyono (2017), peneliti bertindak sebagai perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya menjadi pelapor hasil penelitian. Peneliti harus mampu berinteraksi dengan lingkungan sekolah, peka terhadap gejala yang muncul, dan menyesuaikan diri dengan situasi di SDN Cijaya untuk memperoleh data yang valid.

Meskipun peneliti berkedudukan sebagai instrumen kunci, peneliti dibantu oleh instrumen pendukung untuk memandu proses pengumpulan data agar tetap fokus pada rumusan masalah. Instrumen pendukung tersebut meliputi:

- a. Pedoman Wawancara (*Interview Guide*): Berisi daftar pertanyaan terbuka yang disusun berdasarkan kerangka teori siklus PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Pedoman ini bersifat fleksibel dan dapat berkembang sesuai dinamika jawaban informan di lapangan.
- b. Lembar Observasi (*Observation Sheet*): Digunakan untuk mencatat kondisi fisik sekolah, suasana rapat, interaksi antara kepala sekolah dan guru, serta bukti fisik budaya mutu yang tampak.
- c. Daftar Periksa Dokumen (*Checklist Documentation*): Digunakan untuk memverifikasi ketersediaan dokumen pendukung akreditasi IASP 2024, seperti notulen rapat, SK pembagian tugas, RKT/RKAS, dan laporan evaluasi diri sekolah.

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Dasar Negeri Cijaya, yang beralamat di Jl. Raya Sadang-Subang Kp. Paldalapan RT 006/002 Desa Cijaya Kecamatan Campaka Kabupaten Purwakarta Provinsi Jawa Barat. Sumber data dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer

terdiri dari kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan. Sedangkan data sekunder terdiri dari Profil Sekolah, Akreditasi sekolah, Struktur organisasi sekolah, Program kerja tahunan sekolah, dokumen supervisi kepala sekolah, Rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS), notulen rapat, laporan kinerja, dan kebijakan internal sekolah, dokumen kurikulum dan kalender pendidikan.

Analisis data dalam penelitian kualitatif bukanlah proses yang dilakukan di akhir setelah data terkumpul, melainkan proses yang berjalan beriringan sejak awal penelitian hingga penyusunan laporan. Dalam penelitian ini, teknik analisis data mengacu pada model interaktif (*Interactive Model*) yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldana (2014). Model ini membagi aktivitas analisis menjadi tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu: (1) Kondensasi Data (*Data Condensation*), (2) Penyajian Data (*Data Display*), dan (3) Penarikan Kesimpulan/Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*). Berikut adalah uraian tahapan operasionalnya dalam konteks penelitian di SDN Cijaya:

1. Kondensasi Data (*Data Condensation*)/ Reduksi Data.

Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan (*selecting*), pemfokusan (*focusing*), penyederhanaan (*simplifying*), pengabstrakan (*abstracting*), dan transformasi data mentah yang muncul dari catatan lapangan tertulis (*field notes*) maupun transkrip wawancara. Dalam penelitian ini, proses kondensasi dilakukan dengan langkah-langkah:

- a. Seleksi: Peneliti memilih data yang relevan dengan fokus penelitian, yaitu siklus PDCA dalam kepemimpinan partisipatif.
- b. Pengkodean (*Coding*): Peneliti memberikan label atau kode pada data.
- c. Peringkasan: Mengubah hasil wawancara yang panjang dan bertele-tele menjadi kalimat inti yang padat tanpa mengubah makna aslinya.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah data dikondensasi, langkah selanjutnya adalah penyajian data. Miles, Huberman, dan Saldana menyatakan bahwa penyajian data yang baik adalah kunci untuk validitas analisis kualitatif. Penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dalam penelitian ini, data tidak hanya disajikan dalam bentuk teks naratif (uraian kalimat) yang panjang, tetapi juga dilengkapi dengan:

- a. Matriks/Tabel: Untuk memetakan peran masing-masing informan (Kepala Sekolah, Guru, Komite) dalam setiap tahapan manajemen mutu.
- b. Kutipan Langsung: Menyajikan kata-kata asli dari informan untuk menjaga keaslian suara partisipan.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing and Verification*)

- a. Penarikan Kesimpulan Sementara: Sejak awal pengumpulan data, peneliti mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan pola, penjelasan, alur sebab-akibat, dan proposisi. Kesimpulan awal ini masih bersifat tentatif (sementara) dan akan berubah seiring bertambahnya data dari lapangan.
- b. Verifikasi: Peneliti menguji kebenaran kesimpulan sementara tersebut dengan cara kembali ke lapangan (SDN Cijaya) untuk mencari bukti baru atau melakukan konfirmasi kepada informan (member check).
- c. Kesimpulan Akhir: Apabila kesimpulan sementara telah didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten (data jenuh), maka kesimpulan tersebut menjadi kesimpulan yang kredibel.

Penggunaan model analisis interaktif ini juga selaras dengan arahan metodologis dari pakar penelitian pendidikan di Indonesia, Sugiyono (2019), yang menegaskan bahwa analisis data kualitatif harus bersifat berkelanjutan dan tuntas hingga datanya jenuh. Tahapan 'Penyajian Data' dalam model ini juga mengakomodasi pandangan E. Mulyasa (2013) mengenai pentingnya memetakan pola manajerial kepala sekolah secara sistematis agar dapat membedakan antara rutinitas birokrasi dengan inovasi kepemimpinan yang substansial. Dengan demikian, teknik analisis ini diharapkan mampu menghasilkan simpulan yang tidak hanya deskriptif, tetapi juga memiliki kedalaman makna (*meaningful*) sesuai konteks manajemen pendidikan nasional.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui observasi partisipan, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi di SDN Cijaya, ditemukan bahwa penerapan kepemimpinan partisipatif berjalan secara sistematis mengikuti siklus mutu Edward Deming (Plan-Do-Check-Act). Kepala sekolah tidak menempatkan dirinya sebagai penguasa tunggal, melainkan sebagai fasilitator yang menggerakkan seluruh elemen sekolah. Berikut adalah uraian temuan data secara rinci:

Tahap perencanaan merupakan fondasi utama dalam manajemen mutu di SDN Cijaya. Temuan lapangan menunjukkan bahwa proses penyusunan program sekolah tidak dilakukan secara elitis atau *top-down* (instruksi sepihak), melainkan mengedepankan prinsip musyawarah mufakat. Kepala Sekolah SDN Cijaya menerapkan pola komunikasi terbuka dengan memperluas jangkauan partisipasi. Hal ini terungkap dari hasil wawancara dengan Kepala Sekolah yang menyatakan:

"Ketika akan membuat program sekolah, saya selalu melibatkan semua unsur yang ada di sekolah. Seperti guru, komite, orangtua. Bahkan kalau akan melibatkan pihak luar saya selalu berkoordinasi dengan kepala desa setempat."

Pernyataan tersebut divalidasi oleh pengakuan guru yang merasa memiliki peran signifikan dalam perencanaan. Guru tidak hanya diposisikan sebagai pelaksana, tetapi juga sebagai konseptor. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu guru:

"Saya dan guru-guru yang lain selalu terlibat dalam kegiatan kegiatan sekolah. Bapak Kepala Sekolah mengajak kami berdiskusi untuk membuat program sekolah..." (Wawancara Guru, 2025).
Bukti Triangulasi Dokumen yaitu komitmen partisipatif ini bukan sekadar retorika lisan.

Berdasarkan studi dokumentasi, peneliti menemukan bukti fisik yang otentik pada dokumen Penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) tertanggal 20 November 2024. Dalam dokumen tersebut, terlampir daftar hadir yang lengkap mencakup tanda tangan seluruh dewan guru dan unsur Komite Sekolah. Hal ini membuktikan bahwa perencanaan program di SDN Cijaya telah memenuhi indikator partisipasi aktif sesuai standar manajemen sekolah.

Pada tahap pelaksanaan (Do), kepemimpinan partisipatif di SDN Cijaya tercermin dari strategi pengorganisasian dan pembagian tugas. Kepala sekolah tidak melakukan mikromanajemen yang kaku, melainkan memberikan kepercayaan (trust) kepada para guru.

Berdasarkan wawancara dengan guru, ditemukan bahwa pembagian tugas dilakukan secara proporsional dengan mempertimbangkan kapasitas masing-masing individu. Guru mengungkapkan

"...Kepala Sekolah memberikan pembagian tugas sesuai dengan porsi dan kemampuan guru."

Temuan ini mengindikasikan bahwa Kepala Sekolah menerapkan prinsip "The right man in the right place". Pendelegasian wewenang ini menciptakan iklim kerja yang kondusif karena guru tidak merasa terbebani oleh tugas yang di luar kemampuannya, melainkan merasa diberdayakan. Hasil observasi peneliti di lapangan juga memperlihatkan suasana sekolah yang hidup, di mana setiap guru tampak sibuk namun antusias menjalankan peran masing-masing dalam program sekolah.

Kekuatan utama dari budaya mutu di SDN Cijaya terletak pada tahap evaluasi yang transparan. Berdasarkan observasi peneliti saat kegiatan rapat evaluasi berlangsung, terlihat jelas adanya komunikasi dua arah. Rapat tidak didominasi oleh pidato tunggal kepala sekolah, melainkan terjadi dialog interaktif di mana guru diberikan ruang untuk menyampaikan laporan maupun kendala. Keberhasilan tahap ini juga didukung oleh tertib administrasi yang sangat baik. Peneliti mengamati kelengkapan atribut rapat yang menjadi bukti akuntabilitas kinerja, yaitu:

- a. Undangan rapat (bukti perencanaan pertemuan).
- b. Daftar hadir (bukti partisipasi fisik).

- c. Notula rapat (bukti rekam jejak diskusi).
- d. Dokumentasi foto (bukti visual).

Kelengkapan "empat pilar administrasi" (Undangan, Daftar Hadir, Notulen, Foto) ini secara langsung mendukung pemenuhan bukti fisik dalam komponen Manajemen Sekolah pada instrumen IASP 2024. Tidak ditemukan indikasi dokumen fiktif, karena notulen rapat mencatat detail dinamika pembahasan program secara kronologis.

Konsistensi penerapan Plan, Do, dan Check secara partisipatif bermuara pada tahap Act (Tindak Lanjut) yang berdampak nyata. Berdasarkan observasi lingkungan, peneliti melihat banyak kemajuan fisik maupun non-fisik di sekolah. Suasana sekolah yang kondusif dan tertata rapi merupakan output dari kepemimpinan yang berhasil menyatukan visi seluruh warga sekolah. Pelibatan sumber daya yang komprehensif mulai dari guru, komite, orang tua, hingga kepala desa menciptakan dukungan eksternal dan internal yang solid. Hal ini menegaskan bahwa predikat "Unggul" atau kemajuan yang dicapai SDN Cijaya bukanlah hasil kerja individu kepala sekolah, melainkan buah dari kepemimpinan kolektif yang dikelola dengan siklus mutu yang disiplin.

Berdasarkan analisis data yang telah dipaparkan pada bagian temuan penelitian, terlihat jelas bahwa keberhasilan SDN Cijaya dalam meraih dan mempertahankan status Akreditasi Unggul tidak terlepas dari peran sentral kepala sekolah dalam menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif. Pembahasan ini akan menguraikan bagaimana sinergi antara fakta lapangan dengan teori manajemen mutu (Grand Theory) yang relevan, khususnya teori Edward Deming (PDCA) dan teori Kepemimpinan Partisipatif (Gary Yukl), serta relevansinya dengan standar IASP 2024.

1. Perencanaan Partisipatif: *Manifestasi Shared Decision Making (PLAN)*

Temuan di lapangan menunjukkan bahwa tahap perencanaan di SDN Cijaya dilakukan dengan melibatkan multipihak secara inklusif, mulai dari guru, komite, orang tua, hingga kepala desa. Hal ini dibuktikan dengan adanya dokumen undangan dan notulen rapat penyusunan RKAS tanggal 20 November 2024 yang dihadiri berbagai unsur. Fakta ini sejalan dengan teori kepemimpinan partisipatif dari Gary Yukl (2010), yang menyatakan bahwa partisipasi melibatkan prosedur pengambilan keputusan di mana pemimpin menyediakan kesempatan bagi orang lain untuk mempengaruhi keputusan tersebut. Apa yang dilakukan Kepala Sekolah SDN Cijaya adalah bentuk "Konsultasi dan Pengambilan Keputusan Bersama". Secara teoretis, pelibatan pihak eksternal (Kepala Desa) yang dilakukan Kepala Sekolah merupakan langkah strategis yang melampaui standar minimal Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Dalam perspektif TQM (*Total Quality Management*), hal ini disebut sebagai pemenuhan kepuasan pelanggan eksternal. Dampaknya, program sekolah mendapatkan legitimasi dan dukungan sumber daya yang kuat dari lingkungan sekitar, sehingga perencanaan yang disusun menjadi realistis dan dapat dieksekusi (*executable*), bukan sekadar dokumen administratif untuk akreditasi semata.

2. Pelaksanaan Melalui Pemberdayaan dan Pendelegasian (DO)

Pada tahap pelaksanaan, temuan wawancara guru mengonfirmasi bahwa pembagian tugas dilakukan "sesuai porsi dan kemampuan". Ini mengindikasikan bahwa partisipasi di SDN Cijaya bukan sekadar mobilisasi tenaga, melainkan Pemberdayaan (Empowerment). Hal ini relevan dengan teori Bass & Riggio (2006) mengenai kepemimpinan transformasional-partisipatif, di mana pemimpin mendeteksi potensi bawahan dan mendelegasikan wewenang untuk mengembangkan mereka. Kepala sekolah tidak melakukan micromanagement, melainkan memberikan otonomi terkendali. Korelasinya dengan Akreditasi Unggul (IASP 2024) sangat erat. Komponen "Mutu Guru" dan "Proses Pembelajaran" dalam IASP 2024 menuntut guru yang aktif, inovatif, dan berkinerja. Dengan gaya kepemimpinan yang memberikan kepercayaan, guru di SDN Cijaya merasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap program sekolah. Akibatnya, kinerja guru meningkat bukan karena paksaan instruksi (otoriter), melainkan karena motivasi internal untuk menjaga kepercayaan yang diberikan pemimpin. Inilah yang menciptakan suasana sekolah yang "kondusif" sebagaimana teramati oleh peneliti.

3. Evaluasi Berbasis Akuntabilitas dan Keterbukaan (CHECK)

Salah satu temuan kunci dalam penelitian ini adalah adanya komunikasi dua arah dan kelengkapan administrasi (undangan, daftar hadir, notula, dokumentasi) yang konsisten dalam setiap rapat evaluasi. Temuan ini memvalidasi prinsip Deming dalam siklus PDCA, khususnya pada tahap Check. Deming menekankan pentingnya "Drive out fear" (hilangkan rasa takut) agar evaluasi menjadi jujur. Di SDN Cijaya, komunikasi dua arah menunjukkan bahwa guru tidak takut menyampaikan masalah. Dalam konteks akreditasi, kelengkapan administrasi rapat yang ditemukan peneliti adalah bukti tak terbantahkan dari Akuntabilitas Kinerja. IASP 2024 menekankan penilaian berbasis kinerja (performance). Bukti fisik yang lengkap dan rapi di SDN Cijaya bukan sekadar tumpukan kertas, melainkan rekam jejak (evidence) bahwa budaya mutu benar-benar berjalan. Kepala sekolah berhasil menjadikan kegiatan administrasi sebagai budaya organisasi, bukan beban tambahan.

4. Tindak Lanjut Menuju Budaya Mutu Berkelanjutan (ACT)

Secara keseluruhan, integrasi yang baik dari tahap Plan, Do, dan Check di SDN Cijaya bermuara pada tahap Act, yaitu peningkatan mutu sekolah secara berkelanjutan (Continuous Improvement). Dampak nyata dari kepemimpinan partisipatif ini adalah terwujudnya Akreditasi Unggul. Menurut teori Sallis (2012) tentang TQM di Pendidikan, mutu adalah produk dari budaya. Budaya dibentuk oleh pemimpin. Karena Kepala Sekolah SDN Cijaya berhasil membangun budaya partisipatif (gotong royong), maka beban berat pemenuhan 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP) menjadi ringan karena dipikul bersama.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif adalah variabel determinan (penentu). Tanpa partisipasi, dokumen akreditasi mungkin bisa lengkap (rekayasa), namun suasana kondusif dan kemajuan sekolah yang riil seperti yang ditemukan di SDN Cijaya tidak akan terwujud. Oleh karena itu, hasil penelitian ini bahwa "Kepemimpinan Partisipatif efektif dalam mewujudkan Akreditasi Unggul" terbukti secara empiris di SDN Cijaya.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai analisis kepemimpinan partisipatif dalam mewujudkan akreditasi unggul di SDN Cijaya, Kecamatan Campaka, Kabupaten Purwakarta, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Perencanaan (*Plan*): Penerapan kepemimpinan partisipatif pada tahap perencanaan terbukti berjalan efektif melalui mekanisme bottom-up. Kepala sekolah berhasil membangun inklusivitas dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan (guru, komite, orang tua, hingga kepala desa) dalam penyusunan RKAS dan program mutu. Hal ini memastikan perencanaan sekolah bersifat aspiratif dan mendapatkan dukungan penuh sumber daya lingkungan.

Pelaksanaan (*Do*): Pada tahap pelaksanaan, kepemimpinan partisipatif dimanifestasikan melalui strategi pemberdayaan (*empowerment*) dan pendelegasian wewenang yang proporsional. Pembagian tugas tim akreditasi dilakukan berdasarkan kompetensi guru, bukan instruksi otoriter. Hal ini menciptakan iklim kerja yang kondusif dan rasa kepemilikan (*sense of belonging*) yang tinggi di kalangan pendidik terhadap program-program sekolah. Evaluasi (*Check*): Proses evaluasi berjalan dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas. Terdapat budaya komunikasi dua arah yang terbuka, di mana guru diberikan ruang untuk menyampaikan masukan tanpa rasa takut. Kelengkapan bukti fisik administrasi (undangan, daftar hadir, notula, dokumentasi) dalam setiap kegiatan menjadi bukti otentik bahwa sistem penjaminan mutu internal berjalan konsisten, sesuai tuntutan instrumen IASP 2024.

Tindak Lanjut (*Act*): Konsistensi penerapan siklus PDCA secara partisipatif bermuara pada peningkatan mutu berkelanjutan (*continuous improvement*). Keberhasilan meraih predikat "Akreditasi Unggul" di SDN Cijaya bukan hasil kerja individual kepala sekolah, melainkan hasil sinergi kolektif yang dibangun melalui kepercayaan dan kolaborasi. Kepemimpinan partisipatif terbukti menjadi kunci utama dalam menggerakkan budaya mutu sekolah. Hasil penelitian ini memberikan implikasi

Teoritis dan Praktis. Implikasi Teoretis, Penelitian ini memperkuat teori manajemen mutu Edward Deming dan teori kepemimpinan Gary Yukl, bahwa siklus mutu hanya akan berjalan optimal jika digerakkan oleh gaya kepemimpinan yang memanusiakan dan memberdayakan bawahan. Implikasi Praktis, Bagi satuan pendidikan lain, temuan ini menunjukkan bahwa untuk mencapai Akreditasi Unggul di era IASP 2024, kepala sekolah tidak lagi dapat mengandalkan gaya "One Man Show". Diperlukan pergeseran paradigma manajerial menuju pola kolaboratif yang menempatkan guru sebagai mitra strategis, bukan sekadar bawahan pelaksana.

REFERENSI

- Arikunto, S. (2013). *Dasar-dasar Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Bumi Aksara.
- Arikunto, S., & Jabar, C. S. A. (2014). *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Cichocka, A. (2016). Understanding defensive and secure in-group positivity: The role of collective narcissism. *European Review of Social Psychology*, 27(1), 283–317.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Direktorat Jenderal PAUD dan Dikdasmen. (2016). *Panduan Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: Kemdikbud.
- Hidayat, R., & Khalika, N. N. (2019). Bisnis dan Kontroversi Gerakan Indonesia Tanpa Pacaran. Retrieved October 17, 2019, from tirto.id website: <https://tirto.id/bisnis-dan-kontroversi-gerakan-indonesia-tanpa-pacaran-ck25>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ikhwan, M. (2019). Ulama dan Konservatisme Islam Publik di Bandung: Islam, Politik Identitas, dan Tantangan Relasi Horizontal. In I. Burdah, N. Kailani, & M. Ikhwan (Eds.), *Ulama, Politik, dan Narasi Kebangsaan*. Yogyakarta: PusPIDeP.
- Kamba, M. N. (2018). *Kids Zaman Now Menemukan Kembali Islam*. Tangerang Selatan: Pustaka IIMaN.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2015). *Permendikbud Nomor 23 Tahun 2015 tentang Penumbuhan Budi Pekerti*. Jakarta: Kemendikbud.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2024). *Permendikbudristek Nomor 12 Tahun 2024 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan*. Jakarta: Kemendikbudristek.
- Komariah, A. & Triatna, C. (2014). *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Madjid, N. (2002). *Manusia Modern Mendamba Allah: Renungan Tasawuf Positif*. Jakarta: IIMaN & Hikmah.
- Marchlewska, M., Cichocka, A., Łozowski, F., Górski, P., & Winiewski, M. (2019). In search of an imaginary enemy: Catholic collective narcissism and the endorsement of gender conspiracy beliefs. *The Journal of Social Psychology*, 159(6), 766–779.
- Miller, A. E., & Josephs, L. (2009). Whiteness as pathological narcissism. *Contemporary Psychoanalysis*, 45(1), 93–119.
- Mulyasa, E. (2017). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nasution, Abdul Fattah. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Harfa Creative.
- Purwanto, M. N. (2010). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rakhmat, J. (1989). *Islam Alternatif*. Bandung: Mizan
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior* (17th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Sanusi, A. (2021). *Sistem Nilai: Teori dan Aplikasi dalam Ilmu-ilmu Sosial*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia Press.
- Sagala, S. (2013). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Siagian, S. P. (2015). *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sari, I. N., & Sumarsono, R. B. (2025). Kepemimpinan dan Kolaborasi Stakeholder untuk Akreditasi A pada PAUD di Desa Sukopuro. *Jurnal Pelita PAUD*, 9(2), 463–470. <https://doi.org/10.33222/pelitapaud.v9i2.4694>
- Sallis, E. (dikutip dalam Mulyasa, 2017). *Total Quality Management in Education*. Bandung: Remaja

- Rosdakarya.
- Sugiyono. (2022). Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Wahjosumidjo. (2011). Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Winardi. (2014). Kepemimpinan dalam Manajemen. Jakarta: Rineka Cipta.
- Yukl, G. (2010). Leadership in Organizations (7th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Yukl, Gary. 2017. Kepemimpinan Dalam Organisasi. Jakarta Barat: Indeks
- Yudisman, S. N. (2019). Analisis Gaya Kepemimpinan Partisipatif di Perpustakaan Universitas Bung Hatta Sumatera Barat. Jurnal Perpustakaan (UNI lib), 10(2), 109–116. DOI: 10.20885/unilib.Vol 10.iss 2.art6

