

**KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI SMAN 3  
PONOROGO**

**SKRIPSI**



Oleh

**RISKI WARDANI**

NIM. 206190063

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

**2023**

## ABSTRAK

**Wardani, Riski.** 2023. *Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN 3 Ponorogo*. **Skripsi**. Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo. Pembimbing: Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Partisipatif, Kepala Sekolah, Mutu Pendidikan

Kajian ini dilatar belakangi oleh rendahnya kualitas guru, rendahnya prestasi siswa, serta rendahnya kualitas sarana dan prasarana, sehingga diperlukan untuk meningkatkan mutu pendidikan agar pendidikan mampu mencetak sumber daya manusia yang berkualitas. Hal tersebut juga tidak terlepas dari kepemimpinan partisipatif kepala sekolah sebagai jantung organisasi yang menentukan sejauh mana lembaga sekolah mencapai tujuan yang telah ditetapkan, terutama memberikan motivasi dan tanggung jawab yang baik kepada seluruh *stakeholder* dalam meningkatkan mutu pendidikan sebagaimana yang dijalankan dengan baik di SMAN 3 Ponorogo.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini ; (1) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis karakteristik kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMAN 3 Ponorogo; (2) Untuk memaparkan dan menganalisis penerapan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMAN 3 Ponorogo; dan (3) Untuk memaparkan dan menganalisis implikasi kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMAN 3 Ponorogo.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data hasil penelitian kemudian dianalisis menggunakan model analisa Miles, Huberman, dan Saldana yang meliputi pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian ini adalah; (1) Karakteristik kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMAN 3 Ponorogo yaitu pemimpin mampu berkomunikasi dua arah, pemimpin mampu secara aktif mendengar dan merespon segenap kesukaran yang dialami bawahan, pemimpin secara transparan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, dan pemimpin mendorong bawahan untuk berpartisipasi; (2) Penerapan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu melalui perbaikan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, peningkatan prestasi siswa baik akademik maupun non akademik, dan meningkatkan kualitas sarana dan prasarana; dan (3) Implikasi kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMAN 3 Ponorogo yaitu menumbuhkan rasa tanggung jawab, terciptanya lingkungan yang kondusif, dan meningkatkan semangat kerja bawahan.



## LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi atas nama saudara:

Nama : Riski Wardani

NIM : 206190063

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Judul : Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN 3 Ponorogo

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji dalam ujian munaqosah

Pembimbing

Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd.

NIP. 198004042009011012

Ponorogo, 16 Mei 2023

Mengetahui,

Ketua

Jurusan Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo



Dr. ATHOK FUADI, M.Pd.

NIP. 197611062006041004



**KEMENTERIAN AGAMA RI**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

**PENGESAHAN**

Skripsi atas nama:

Nama : Riski Wardani  
NIM : 206190063  
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN 3 Ponorogo

telah dipertahankan pada sidang munaqasah di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada:

Hari : Jum'at  
Tanggal : 09 Juni 2023

dan telah diterima sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan, pada:

Hari : Senin  
Tanggal : 12 Juni 2023

Ponorogo, 12 Juni 2023




Mengesahkan

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo



**Dr. H. Moh. Munir, Lc., M.Ag.**  
NIP. 196807051999031001

Tim Penguji :

Ketua Sidang	: Dr. Umar Sidiq, M. Ag.	(  )
Penguji I	: Dr. Kharisul Wathoni, M. Pd. I.	(  )
Penguji II	: Dr. Muhammad Thoyib, M. Pd.	(  )

## SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Riski Wardani  
NIM : 206190063  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Judul : Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN 3 Ponorogo

Menyatakan bahwa naskah skripsi/tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing, selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di [ethesis.iainponorogo.ac.id](http://ethesis.iainponorogo.ac.id). Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya buat untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 20 Juni 2023  
Yang Membuat Pernyataan



Riski Wardani  
NIM. 206190063

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Riski Wardani

NIM : 206190063

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Judul : Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN 3 Ponorogo

Dengan ini, menyatakan yang sebenarnya bahwa skripsi yang saya tulis ini adalah benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Ponorogo, 16 Mei 2023  
Yang Membuat Pernyataan



Riski Wardani

## DAFTAR ISI

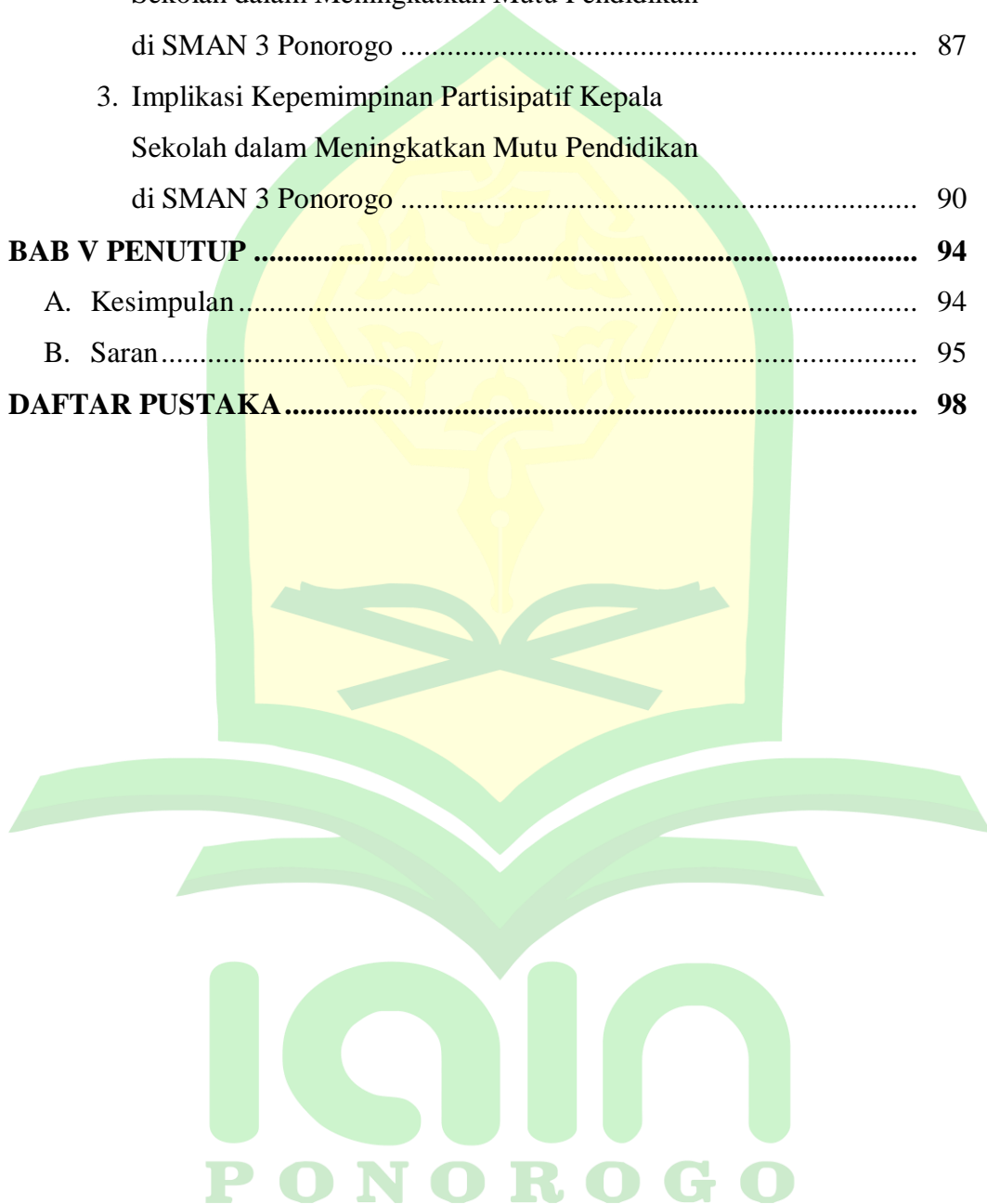
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI</b> .....	<b>v</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Fokus Penelitian.....	6
C. Rumusan Masalah .....	6
D. Tujuan Penelitian .....	6
E. Manfaat Penelitian .....	7
F. Sistematika Pembahasan .....	8
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>10</b>
A. Kajian Teori.....	10
1. Kepemimpinan Partisipatif.....	10
a. Pengertian Kepemimpinan Partisipatif.....	10
b. Manfaat Kepemimpinan Partisipatif .....	12
c. Langkah- Langkah Kepemimpinan Partisipatif .....	14
d. Karakteristik Kepemimpinan Partisipatif .....	15
e. Kelebihan dan Kekurangan Kepemimpinan Partisipatif.....	17
2. Mutu Pendidikan.....	18
a. Pengertian Mutu Pendidikan.....	18
b. Karakteristik Lembaga Pendidikan yang Bermutu .....	21
c. Prinsip Mutu Pendidikan .....	22
d. Upaya Peningkatan Mutu di Lembaga Pendidikan .....	23



e. Standar Mutu Pendidikan .....	25
B. Kajian Penelitian Terdahulu .....	25
C. Kerangka Pikir .....	33
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>34</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	34
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	35
C. Data dan Sumber Data .....	36
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	37
E. Teknik Analisa Data .....	40
F. Pengecekan Keabsahan Penelitian .....	43
G. Tahap Penelitian .....	45
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>46</b>
A. Gambaran Umum Latar Penelitian .....	46
1. Sejarah Berdirinya SMAN 3 Ponorogo .....	46
2. Profil SMAN 3 Ponorogo .....	48
3. Letak Geografis SMAN 3 Ponorogo .....	50
4. Visi, Misi dan Tujuan SMAN 3 Ponorogo .....	50
5. Struktur Organisasi SMAN 3 Ponorogo .....	54
6. Tenaga Pendidik, Kependidikan dan Siswa SMAN 3 Ponorogo .....	55
7. Sarana dan Prasarana SMAN 3 Ponorogo .....	56
B. Deskripsi Data .....	57
1. Karakteristik Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN 3 Ponorogo .....	57
2. Penerapan Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN 3 Ponorogo .....	69
3. Implikasi Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN 3 Ponorogo .....	77
C. Pembahasan .....	84



1. Karakteristik Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN 3 Ponorogo .....	84
2. Penerapan Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN 3 Ponorogo .....	87
3. Implikasi Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN 3 Ponorogo .....	90
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>94</b>
A. Kesimpulan .....	94
B. Saran .....	95
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>98</b>



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan memiliki peran penting dalam mencetak sumber daya manusia yang mampu mengatasi berbagai macam problematika sosial. Pendidikan yang berkualitas merupakan harapan serta tuntutan seluruh stakeholder pendidikan. Semua orang tentunya akan lebih senang menuntut ilmu pada lembaga pendidikan yang bermutu baik. Dengan demikian, lembaga pendidikan yang unggul adalah lembaga pendidikan yang secara keseluruhan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan (masyarakat).<sup>1</sup>

Pendidikan dapat berjalan baik apabila kepemimpinan di satuan pendidikan berperan konsektual dan dengan baik mengelola lembaga sekolah. Pakar keilmuan organisasi memfokuskan penelitiannya pada praktik gaya kepemimpinan. Dalam hal ini, pemimpin menyadari potensinya dengan mengikuti gaya tertentu akan membawa konsekuensi yang berpengaruh dalam kinerja organisasi, sehingga berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Menurut Yadav & Dixit, masalah kepemimpinan merupakan sebuah kajian yang selalu menarik untuk diteliti, karena kepemimpinan merupakan jantung organisasi yang menentukan sejauh mana organisasi berjalan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Muhammad Thoyib, *Manajemen Madrasah Riset: Kajian Teoritis dan Implementatif Menuju Madrasah Unggul dan Inovatif di Indonesia* (Yogyakarta: Cv Markumi, 2021), 38.

<sup>2</sup> Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, "Pesantren Efektif: Studi Gaya Kepemimpinan Partisipatif," *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2020): 2.

Dimensi kepemimpinan partisipatif merupakan bentuk kerjasama yang dilakukan antara pemimpin dengan masyarakat. Interaksi yang timbul merupakan hubungan timbal balik, sebab adanya harapan dan pengaruh. Kepemimpinan partisipatif berkaitan dengan penggunaan prosedur keputusan yang memperbolehkan keputusan pemimpin dipengaruhi oleh orang lain. Kepemimpinan partisipatif berasumsi bahwa proses pembuatan keputusan oleh kelompok yang seharusnya menjadi fokus utama kepemimpinan.<sup>3</sup> Kepemimpinan partisipatif kepala sekolah memiliki tugas untuk bertanggung jawab supaya sub unit organisasinya berfungsi sebagai kesatuan yang terintegritas agar dapat mencapai tujuan. Dengan begitu, kepala sekolah hendak memberikan pedoman kepada bawahannya dan memastikan bahwa mereka termotivasi serta dapat menciptakan kondisi yang menguntungkan untuk melakukan proses pembelajaran, termasuk dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Menurut Muhammad Fadhli dalam buku Erwin Firdaus, mutu menjadi hal yang esensial sebagai bagian dari proses pendidikan. Mutu pendidikan merupakan mutu lulusan dan mutu pelayanan yang memuaskan pihak terkait pendidikan. Mutu lulusan berkaitan dengan nilai baik dan memiliki kepribadian baik akan diterima melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi yang berkualitas. Sedangkan, mutu pelayanan berkaitan dengan aktivitas melayani keperluan peserta didik, guru dan pegawai serta masyarakat secara tepat sehingga, semua merasa puas atas layanan yang diberikan oleh pihak sekolah.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Hasan Basri, *Kepemimpinan Pendidik* (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 50.

<sup>4</sup> Erwin Firdaus et. al., *Manajemen Mutu Pendidikan* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), 28.

Dalam bidang pendidikan, mutu meliputi *input*, proses, dan *output*. *Input* pendidikan dikatakan bermutu apabila siap berproses sesuai dengan standar minimal nasional dalam bidang pendidikan. Proses pendidikan dapat dikatakan bermutu apabila mampu menciptakan suasana pembelajaran yang aktif, kreatif, inovatif, dan menyenangkan. Serta, *output* dinyatakan bermutu apabila hasil belajar yang dicapai peserta didik tinggi, baik dalam bidang akademik maupun non akademik.<sup>5</sup>

Memasuki abad ke-21, gelombang globalisasi semakin kuat dan terbuka, kemajuan teknologi yang terjadi memberi kesadaran akan bahaya keterbelakangan pendidikan di Indonesia, bahwa Indonesia kini mengalami ketertinggalan mutu pendidikan. Masalah dalam peningkatan mutu pendidikan di Indonesia adalah rendahnya mutu pendidikan di berbagai jenjang pendidikan baik formal maupun non formal. Rendahnya mutu pendidikan menghambat penyediaan sumber daya manusia yang mempunyai keahlian dan keterampilan untuk memenuhi tuntutan pembangunan bangsa di berbagai bidang. Penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia secara umum antara lain adalah masalah efektifitas, efisiensi dan standarisasi pengajaran. Masalah lain yang menjadi penyebab rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia yaitu, rendahnya kualitas guru, rendahnya prestasi siswa, rendahnya kualitas sarana fisik kurangnya pemerataan kesempatan pendidikan, serta relevansi pendidikan dengan kebutuhan masih rendah.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 135.

<sup>6</sup> Sri Hartini, "Permasalahan Penyebab Rendahnya Mutu Pendidikan dan Cara Mengatasinya," <https://www.gurusiana.id/read/sriharini/article/manajemen-pendidikan-sebagai-upaya-peningkatan-kualitas-pendidikan-1468068>. diakses 7 Februari 2023.

Dalam pengembangan mutu pendidikan, kepala sekolah sebagai pemimpin mempunyai kontribusi yang sangat besar karena memiliki peranan penting untuk mewujudkan tujuan sekolah. Salah satu peranan penting kepala sekolah adalah menjadi pemimpin tunggal di sekolah. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua yang terlibat dalam kegiatan pendidikan di sekolah. Penelitian ini dilakukan di SMAN 3 Ponorogo yang menjadi salah satu sekolah unggul di kota Ponorogo. Tujuan penelitian ini untuk melaporkan peran praktik kepemimpinan partisipatif kepala sekolah yang mengarah pada peningkatan mutu pendidikan. Meski demikian, pencapaian SMAN 3 Ponorogo dalam segi prestasi tidak terlepas dari efektivitas capaian tujuan yang sudah disepakati bersama. Peningkatan efektivitas pendidikan tersebut dilakukan melalui kepemimpinan partisipatif kepala sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan kepada kepala SMAN 3 Ponorogo, didapat informasi bahwa dalam meningkatkan sikap keprofesionalan guru, kepala sekolah mengajak seluruh warga sekolah untuk saling bekerjasama demi tercapainya tujuan sekolah. Kepala SMAN 3 Ponorogo selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, memberdayakan guru untuk mensukseskan program- program sekolah dan mewujudkan pembelajaran yang kreatif, serta meningkatkan prestasi siswa.<sup>7</sup> Dengan hal tersebut, eksistensi SMAN 3 Ponorogo merupakan salah satu representasi dari lembaga pendidikan menengah atas yang memiliki kerjasama dengan mitra terkemuka, baik di level nasional maupun internasional.

---

<sup>7</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/22-II/2023.

Hal ini dapat diperkuat dengan beberapa indikator: *Pertama*, SMAN 3 Ponorogo merupakan satu- satunya sekolah menengah atas di Kabupaten Ponorogo yang bekerjasama dengan *Cambridge Assesment International Education (CAIE)* dan diberi nama *Smaga Interntional Class Program (SICP)*.<sup>8</sup> *Kedua*, SMAN 3 Ponorogo memiliki sarana dan prasarana yang memadai dalam proses pembelajaran kelas unggulan maupun reguler, terdapat aula, laboratorium, perpustakaan, dan sebagainya.<sup>9</sup> *Ketiga*, SMAN 3 Ponorogo memperoleh berbagai prestasi baik ditingkat nasional maupun internasional, seperti *6<sup>th</sup> World Young Investor Exhibition 2022* di Kuala Lumpur memperoleh silver medali, juara 1 Nasional lomba menulis esai di Universitas Hasanudin Makassar, juara 1 film vertikal terbaik tingkat Nasional di Universitas Negeri Jakarta, dan lain sebagainya.<sup>10</sup> Hingga saat ini, SMAN 3 Ponorogo terus melakukan peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Dengan uraian tersebut di atas, peneliti tertarik mengkaji lebih dalam dengan melakukan penelitian yang berjudul: **“Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN 3 Ponorogo”**.



---

<sup>8</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 01/D/20-II/2023.

<sup>9</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 02/D/20-II/2023.

<sup>10</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 03/D/20-II/2023.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan persoalan- persoalan seperti yang ditemukan dalam identifikasi masalah diatas, maka penulis memfokuskan pada **Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN 3 Ponorogo**. Penelitian ini berfokus pada pembahasan kepemimpinan partisipatif yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

## **C. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana karakteristik kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMAN 3 Ponorogo?
2. Bagaimana penerapan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMAN 3 Ponorogo?
3. Bagaimana implikasi kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMAN 3 Ponorogo?

## **D. Tujuan Penelitian**

1. Mendeskripsikan dan menganalisis karakteristik kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMAN 3 Ponorogo.
2. Memaparkan dan menganalisis penerepan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMAN 3 Ponorogo.
3. Memaparkan dan menganalisis implikasi kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMAN 3 Ponorogo.



## E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun praktis:

1. Secara teoritis. Penelitian ini dijadikan sebagai salah satu pijakan *research theory* (teori penelitian) tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan melalui upaya mendorong *teamwork* untuk membagikan ide atau solusi atas semua masalah yang timbul dalam organisasi.

2. Secara praktis

a. Bagi IAIN Ponorogo

Diharapkan dapat bermanfaat sebagai referensi atau masukan untuk menciptakan kolaborasi ide serta konsep-konsep yang mampu mengelaborasi potensi yang ada di civitas akademika serta dapat diaplikasikan oleh *steakholder* dalam pemecahan masalah bersama anggotanya.

b. Bagi Sekolah Menengah Atas (SMA) di Indonesia

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi operasional bagi lembaga pendidikan menengah atas dan sejenisnya di Indonesia, terutama bagi kepala sekolah sebagai acuan kebijakan dalam pemecahan masalah.

c. Bagi Para Peneliti dan Masyarakat

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat menjadi referensi tambahan bagi para peneliti maupun masyarakat pada umumnya dalam pemecahan masalah yang memberikan ruang kepada anggota untuk turut berpartisipasi.

## F. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah penulisan skripsi ini agar dapat dicerna secara runtut, maka diperlukan sebuah sistematika pembahasan. Penelitian ini dikelompokkan menjadi lima bab yang masing-masing bab terdiri dari sub bab yang saling berkaitan satu sama lain. Sistematika pembahasan skripsi hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I. Terkait dengan pendahuluan yang berupa gambaran umum untuk memberikan pola pemikiran bagi laporan hasil penelitian secara keseluruhan. Dalam bab ini akan dibahas mengenai latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika pembahasan.

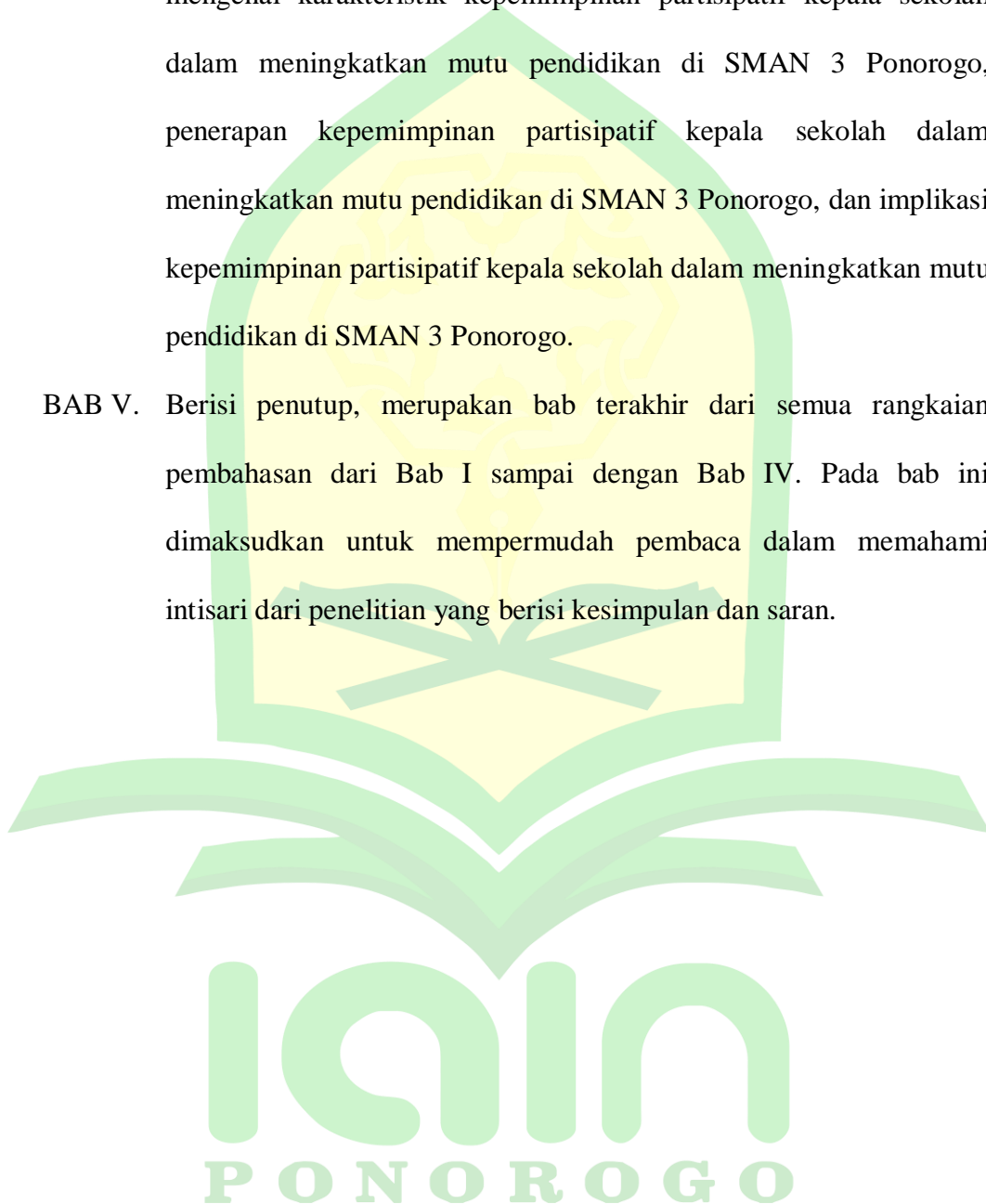
BAB II. Menjelaskan tentang kajian teori dan kajian penelitian terdahulu untuk menganalisis masalah penelitian yang selaras dengan permasalahan yang diterangkan dalam sebelumnya. Pembahasan pada Bab II meliputi teori kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, teori mutu pendidikan, penelitian terdahulu dan kerangka pikir penelitian.

BAB III. Memuat tentang metode penelitian yakni alasan dan proses metode penelitian dilakukan. Dalam bab ini berisi tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, data dan sumber data, prosedur pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keabsahan penelitian, serta tahap penelitian.

BAB IV. Berisi uraian terkait dengan gambaran latar penelitian, deskripsi data dan pembahasan hasil penelitian. Dalam gambaran umum latar penelitian meliputi sejarah berdirinya SMAN 3 Ponorogo, profil, letak

geografis, visi, misi, dan tujuan, struktur organisasi, tenaga pendidik dan kependidikan, serta sarana dan prasarana di SMAN 3 Ponorogo. Pada deskripsi data dan pembahasan dipaparkan dan dijelaskan mengenai karakteristik kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMAN 3 Ponorogo, penerapan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMAN 3 Ponorogo, dan implikasi kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMAN 3 Ponorogo.

BAB V. Berisi penutup, merupakan bab terakhir dari semua rangkaian pembahasan dari Bab I sampai dengan Bab IV. Pada bab ini dimaksudkan untuk mempermudah pembaca dalam memahami intisari dari penelitian yang berisi kesimpulan dan saran.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Kepemimpinan Partisipatif

###### a. Pengertian Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan menurut Sagala yang dikutip oleh Asenan, Luluk dan Erni, memiliki akar dari kata pemimpin, yaitu seseorang yang dikenal sebagai individu yang mampu mempengaruhi para anggotanya untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan.<sup>11</sup> Menurut Yulk yang dikutip oleh Andre Setiawan mendefinisikan bahwa kepemimpinan sebagai suatu kemampuan seorang individu yang disebut pemimpin untuk memberikan motivasi, mempengaruhi, dan membuat orang lain untuk memberikan kontribusinya dalam rangka mencapai efektivitas dan keberhasilan organisasi.<sup>12</sup>

Menurut Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett dan Gordon J. Corphy dalam buku *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi Aplikasi dan Penelitian*, kepemimpinan merupakan suatu (*science*) dan seni (*arts*). Sebagai suatu sains kepemimpinan merupakan bidang ilmu yang memenuhi persyaratan sebagai ilmu pengetahuan antara lain mempunyai objek, teori, metode, dan penelitian ilmiah.

---

<sup>11</sup> Asenan Erik Ibrahim et. al, "Implementasi Gaya Kepemimpinan Partisipatif pada Pendidikan Dasar di Era Pandemi Covid-19," *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam* 12, no. 01 (2022): 79.

<sup>12</sup> Andre Setiawan, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja," *AGORA* 5, no. 3 (2017): 1.

Kepemimpinan juga merupakan suatu seni, yaitu kepemimpinan diterapkan dalam praktik memimpin sistem sosial. Orang yang menguasai ilmu kepemimpinan belum tentu bisa menjadi pemimpin yang baik. Begitu sebaliknya, banyak pemimpin sukses yang tidak mempelajari ilmu kepemimpinan secara khusus, akan tetapi bukan berarti ilmu kepemimpinan tak ada manfaatnya. Dengan menguasai ilmu kepemimpinan, seorang pemimpin dapat menggunakannya untuk menganalisis lingkungan, pengikut serta taktik- taktik mempengaruhi yang akan digunakannya.<sup>13</sup>

Kepemimpinan bukan hanya tentang pemimpin, juga bukan hanya tentang seberapa penting posisi atau tempat dalam organisasi. akan tetapi kepemimpinan merupakan suatu pola kemitraan, keyakinan, kemampuan, penciptaan, dan pelaksanaan ide bersama yang diwarnai dengan latar belakang yang berbeda- beda yang dimiliki oleh individu berdasarkan pengalamannya untuk melakukan berbagai penyesuaian terhadap ketentuan dalam organisasi.<sup>14</sup> Umar Sidiq mengemukakan pendapatnya bahwa etika yang paling pokok dalam kepemimpinan adalah tanggung jawab. Manusia yang hidup di dunia ini disebut pemimpin. Oleh karena itu, sebagai pemimpin manusia memegang tanggung jawab, sekurang-kurangnya terhadap dirinya sendiri.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Depok: PT Raja Grafindo Persada, 2013), 8.

<sup>14</sup> Fitri Wahyuni dan Binti Maunah, "Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan Islam," *Southeast Asian Journal Of Islamic Education Management* 2, no. 2 (2021): 146.

<sup>15</sup> Umar Sidiq, "Kepemimpinan Dalam Islam: Kajian Tematik Dalam Al-Qur'an dan Hadits," *Jurusan Tarbiyah Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Ponorogo* 12, no. 1 (Juni 2014): 127.

Kemudian, menurut Burhanuddin yang dikutip oleh Syamsuri, kepemimpinan partisipatif merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang dipakai oleh mereka yang dipercaya, yaitu dengan kepercayaan dan kredibilitasnya yang kemudian memotivasi orang-orang yang melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Sehingga, kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang memberikan ruang dan peran secara signifikan kepada bawahan dalam menjalankan aktivitas proses pengambilan keputusan.<sup>16</sup> Menurut Hasibuan yang dikutip oleh Aditya Wahyu Pramana, mengemukakan tiga indikator gaya kepemimpinan partisipatif, yaitu; a) Wewenang pimpinan tidak mutlak; b) Keputusan dibuat bersama antara pemimpin dan bawahan; dan c) Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat.<sup>17</sup>

Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif memberikan dorongan dan motivasi kepada anggotanya untuk ikut berpartisipasi, tetapi keputusan final tetap diserahkan kepada pemimpin. Tentunya, hal tersebut akan memberikan nilai positif bagi setiap anggota kelompok karena, merasa dirinya dihargai, terlibat dan ikut andil dalam memajukan suatu organisasi, serta dapat menjadikan anggota termotivasi untuk lebih aktif dan kreatif, serta meningkatkan keefektifan tim dan lembaga.

#### b. Manfaat Kepemimpinan Partisipatif

Isu utama dalam kepemimpinan partisipatif adalah pengambilan keputusan partisipatif dengan melibatkan pimpinan dan bawahannya.

---

<sup>16</sup> Syamsuri, *Kepemimpinan Partisipatif dan Pendelegasian Wewenang* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014), 4.

<sup>17</sup> Aditya Wahyu Pramana, "Gaya Kepemimpinan Partisipatif dalam Upaya Meningkatkan Profesional Guru," *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan (JDMP)* 5, no. 1 (2020): 59–60.

Manfaat kepemimpinan partisipatif pada dasarnya berhubungan dengan meningkatkan kepuasan kinerja, meningkatkan kreativitas dan inovasi, meningkatkan kualitas keputusan, meningkatkan kualitas kehidupan kerja, meningkatkan motivasi kerja pegawai, dan meningkatkan komitmen organisasional pegawai. Berikut penjelasannya:<sup>18</sup>

- 1) Meningkatkan kepuasan kerja. Kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan kepuasan kerja seluruh pegawai dalam organisasi. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan partisipatif akan melibatkan pegawai dalam pengelolaan organisasi, sehingga pegawai akan merasa diakui keberadaannya dan memiliki kepuasan secara personal karena telah berkontribusi terhadap maju mundurnya sebuah organisasi.
- 2) Meningkatkan kreativitas dan inovasi. Pegawai yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan akan berusaha untuk menghasilkan kinerja yang baik, sehingga pegawai akan bekerja dengan sungguh- sungguh dan menyelesaikan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, serta akan berfikir kreatif dan inovatif untuk mengembangkan organisasinya.
- 3) Meningkatkan kualitas keputusan. Meningkatnya kualitas keputusan dapat terjadi karena keputusan yang diambil merupakan keputusan bersama yang objektif dan tentu telah dipertimbangkan dengan matang.
- 4) Meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Kualitas kehidupan kerja yang dimiliki pegawai akan semakin meningkat karena gaya kepemimpinan partisipatif ini memiliki kedekatan personal dengan pegawai yang ada di dalam organisasi.

---

<sup>18</sup> Hairul Fauzi, Muntholib, dan Kasfur Anwar, *Perilaku Kepemimpinan Partisipatif* (Jawa Tengah: Penerbit Lakeisha, 2021), 33.



5) Meningkatkan motivasi kerja. Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam organisasi karena mereka akan merasa bahwa pemimpinnya memberikan perhatian dan kesempatan bagi mereka untuk berkembang serta menghasilkan kinerja terbaik.

6) Meningkatkan komitmen organisasional pegawai. Komitmen organisasional pegawai dapat meningkat dengan adanya keterkaitan pegawai dengan pimpinan dan organisasi tempat mereka bekerja.

#### c. Langkah- Langkah Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan tetapi sedikit pengarahan. Pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai “partisipatif” karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan kepemimpinan partisipatif ini, pemimpin dan bawahan saling tukar- menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan.<sup>19</sup> Menurut Usman, langkah- langkah kepemimpinan partisipatif adalah sebagai berikut:<sup>20</sup>

- 1) Sasaran tugas serta keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan dibuat oleh kelompok.
- 2) Jika pemimpin mengambil keputusan, maka keputusan itu diambil setelah memperhatikan pendapat kelompok.

---

<sup>19</sup> Hairul Fauzi, Muntholib, dan Kasfur Anwar, 34.

<sup>20</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 352.

- 3) Motivasi bawahan tidak saja berupa penghargaan ekonomis, tetapi juga suatu upaya agar bawahannya merasa betapa pentingnya mereka sebagai manusia yang bekerja.
- 4) Hubungan antara pemimpin dan bawahannya terbuka, bersahabat serta saling percaya.

Dalam aktivitas menjalankan organisasi, pemimpin menerapkan gaya ini cenderung berorientasi kepada bawahan dengan mencoba untuk lebih memotivasi dibandingkan mengawasi dengan ketat. Motivasi adalah elemen kunci keberhasilan seorang individu. Ketika calon pemimpin pendidikan atau para pelaku pendidikan tidak memiliki motivasi mereka tidak mungkin untuk belajar atau punya kinerja yang baik.<sup>21</sup> Pemimpin mendorong para anggota untuk melaksanakan tugas dan memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Pemimpin juga mendorong bawahan untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan, dan bentuk organisasi yang ada.

#### d. Karakteristik Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif merupakan seni untuk mempengaruhi aktivitas kelompok atau individu secara sengaja untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya, unsur utama dari kepemimpinan ini adalah adanya hubungan mempengaruhi bawahannya.<sup>22</sup> Perilaku kepemimpinan

---

<sup>21</sup> Umar Sidiq dan Khoirussalim, *Kepemimpinan Pendidikan* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2021), 5.

<sup>22</sup> Mulyadi, *Peningkatan Kepala Sekolah dan Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 8.

partisipatif tersebut dapat ditunjukkan dengan tanda- tanda, sebagai berikut:<sup>23</sup>

- 1) Pendekatan akan berbagai persoalan dengan pikiran terbuka.
- 2) Bersedia memperbaiki posisi- posisi yang telah terbentuk.
- 3) Mencari masukan dan nasihat.
- 4) Membantu perkembangan kepemimpinan yang posisional dan kepemimpinan yang sedang tumbuh.
- 5) Bekerja secara aktif dengan kelompok atau perseorangan.
- 6) Melibatkan orang lain secara tepat dalam pengambilan keputusan.

Yulk, Rumsey, dan Prasetyo yang dikutip oleh Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo mengemukakan beberapa karakteristik kepemimpinan partisipatif, yaitu:<sup>24</sup>

- 1) Pemimpin mampu berkomunikasi dua arah. Komunikasi dua arah adalah pengiriman dan penerimaan informasi yang dapat menjalin komunikasi yang berkelanjutan melalui media yang sama artinya ada timbal balik dan mendukung dua pihak.<sup>25</sup>
- 2) Pemimpin mampu secara aktif mendengar dan merespon segenap kesukaran yang dialami bawahan.
- 3) Pemimpin secara transparan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan partisipatif dapat diimplementasikan dengan sikap dan perilaku pemimpin melalui pemberdayaan pegawai

---

<sup>23</sup> Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999), 28–29.

<sup>24</sup> Prasetyo, “Pesantren Efektif: Studi Gaya Kepemimpinan Partisipatif,” 4.

<sup>25</sup> Zahrotush Solikhah dan Mega Murti Andhini, *Komunikasi Bisnis* (Yogyakarta: PT Pustaka Limajari Indonesia, 2023), 42.

dalam pengambilan keputusan. Saat akan pengambilan keputusan bagi organisasi maka pemimpin partisipatif selalu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memberikan masukan tentang hal yang seharusnya dilakukan. Arus informasi yang mendukung pengambilan keputusan pemimpin berasal dari *bottom up* pegawai. Dengan demikian, keputusan tersebut akan didukung oleh seluruh pegawai yang terlibat di dalamnya.<sup>26</sup>

4) Pemimpin mendorong bawahan untuk berpartisipasi

e. Kelebihan dan Kekurangan Kepemimpinan Partisipatif<sup>27</sup>

Kelebihan kepemimpinan partisipatif adalah sebagai berikut:

- 1) Pengikut Merasa dihargai kemudian berkembang, merasa dilibatkan, ikut bertanggung jawab, serta memiliki dan memelihara keputusan yang telah dibuat bersama.
- 2) Pengikut diberi peluang untuk menyampaikan gagasan, saran dan kritik konstruktif kepada pemimpin dan organisasinya.
- 3) Pembuatan keputusan menjadi kesepakatan bersama untuk dijalankan dan dipatuhi.
- 4) Pemimpin mendapat dukungan dari pengikut yang potensial dalam membuat keputusan bersama.

Kelemahan kepemimpinan partisipatif, sebagai berikut:

- 1) Penghargaan diberikan kepada yang dominan saja jika menggunakan sistem remunerasi.

---

<sup>26</sup> Suwatno, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi Publik dan Bisnis* (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), 134.

<sup>27</sup> Fauzi, Muntholib, dan Kasfur Anwar, *Perilaku Kepemimpinan Partisipatif*, 36.

- 2) Forum rapat didominasi yang pandai bicara dan banyak pendapat saja, pengikut yang lainnya menjadi peserta yang pendiam atau hemat bicara.
- 3) Memboroskan waktu dalam membuat keputusan.
- 4) Hanya cocok untuk pengikut yang sudah memiliki kemauan dan kemampuan yang memadai dalam membuat keputusan.

## 2. Mutu Pendidikan

### a. Pengertian Mutu Pendidikan

Mutu dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah ukuran baik buruk suatu benda; kadar; kualitas; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya).<sup>28</sup> Dikutip oleh Samsul Hadi, Juran mendefinisikan mutu sebagai kesesuaian bagi pengguna (*fitness for use*), ini berarti bahwa suatu produk atau jasa hendaklah sesuai dengan apa yang diperlukan atau diharapkan oleh pengguna. Juran memperkenalkan 3 proses pengembangan mutu, yaitu, *quality planning*, *quality control*, dan *quality improvement*.<sup>29</sup>

Dalam konteks pendidikan, menurut Kementerian Pendidikan Nasional yang dikutip oleh Mulyasa, pengertian mutu mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan. *Input* pendidikan merupakan sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan demi berlangsungnya suatu proses. Sementara proses pendidikan merupakan perubahan sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Kemudian, *output* pendidikan merupakan kinerja sekolah, yaitu prestasi yang dihasilkan dari proses dan perilaku sekolah.

---

<sup>28</sup> Muhammad Fathurrohman dan Sulistyorini, *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Teras, 2012), 40.

<sup>29</sup> Samsul Hadi, "Model Pengembangan Mutu di Lembaga Pendidikan," *Jurnal Pendidikan dan Ilmu Sosial* 2, no. 3 (2020): 327.

Oleh sebab itu, mutu dalam dunia pendidikan dapat dinyatakan lebih mengutamakan keberhasilan siswa. Dengan kata lain, perbaikan sekolah dilakukan lebih secara kreatif dan konstruktif.<sup>30</sup>

Slamet dalam buku *Konsep Mutu dalam Manajemen Pendidikan* Vokasai merinci elemen *input*, proses, *output* sebagai berikut.<sup>31</sup>

**Tabel 2. 1 Elemen Input, Proses dan Output Pendidikan**

Dimensi Input	Dimensi Proses	Dimensi Output
a. Visi, misi, tujuan dan strategi	a. Proses belajar mengajar	a. Prestasi akademik
b. Kurikulum	b. Manajemen	b. Prestasi non akademik
c. Ketenagaan/SDM: pimpinan, staf, pelaksana (guru, karyawan, teknisi, dan lain- lain)	c. Kepemimpinan	
d. Siswa	d. Praktek kerja lapangan	
e. Sarana dan prasarana		
f. Pembiayaan		
g. Regulasi		
h. Organisasi/ Kelembagaan		
i. Administrasi		
j. Peranan serta masyarakat		
k. Budaya organisasi		

Menurut Charles Hoy dalam buku *Manajemen Mutu Pendidikan*, menjelaskan mutu pendidikan yaitu suatu evaluasi terhadap proses pendidikan yang memiliki harapan tinggi untuk dicapai dan

<sup>30</sup> Aminatul Zahroh, *Total Quality Management; Teori & Praktek Manajemen dalam Mendongkrak Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 28.

<sup>31</sup> Widiyarti dan Suranto, *Konsep Mutu dalam Manajemen Pendidikan Vokasi* (Semarang: ALPRIN, 2019), 5–6.

mengembangkan proses pendidikan melalui bakat- bakat para pelanggan.<sup>32</sup> Mutu pendidikan senantiasa merujuk pada spesifikasi pelayanan pendidikan yang sesuai dengan tujuan atau manfaat dari pendidikan itu sendiri. Mutu pendidikan adalah mutu lulusan dan pelayanan yang memuaskan pihak terkait pendidik. Mutu lulusan berkaitan dengan lulusan yang memiliki nilai baik diterima melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi yang berkualitas dan memiliki kepribadian baik. Sedangkan mutu pelayanan berkaitan dengan aktivitas melayani keperluan peserta didik, guru dan pegawai serta masyarakat secara tepat, sehingga semua merasa puas atas layanan yang diberikan oleh pihak sekolah.<sup>33</sup>

Dengan demikian, pendidikan yang bermutu merupakan pendidikan yang mampu memenuhi kebutuhan para pelanggannya, sehingga pelanggan merasa puas terhadap layanan pendidikan. Pelanggan dalam dunia pendidikan yang dimaksud adalah peserta didik, artinya pendidikan mampu menghasilkan lulusan peserta didik sesuai dengan harapan masyarakat, baik dalam kualitas pribadi, kualitas moral, pengetahuan maupun kompetensi kerja, sehingga peserta didik nantinya mampu bersaing dalam dunia global.

---

<sup>32</sup> Masduki Ahmad, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media, 2021), 22.

<sup>33</sup> Muhammad Fadhli, "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan," *TADBIR: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 1, no. 2 (2017): 218.



## b. Karakteristik Lembaga Pendidikan yang Bermutu

Menurut pendapat Joreme S. Arcaro yang dikutip oleh Dedi Firmansyah, ada beberapa karakteristik sekolah bermutu, diantaranya adalah:<sup>34</sup>

- 1) Fokus pada *costumer*. Salah satu bentuk lembaga yang memfokuskan pada pelanggan adalah lembaga pendidikan yang memberikan pelayanan yang berkualitas.
- 2) Keterlibatan total. Setiap warga sekolah harus berpartisipasi dalam transformasi mutu. Mutu bukan hanya tentang tanggung jawab dewan sekolah atau pengawas, melainkan juga tanggung jawab semua pihak.
- 3) Pengukuran. Pengukuran dilakukan dengan cara evaluasi. Evaluasi ini dijadikan acuan dalam peningkatan penyelenggaraan mutu pendidikan. Salah satu yang sering dijadikan instrumen pengukuran adalah nilai prestasi siswa.
- 4) Komitmen. Hal yang berkenaan dengan pendidikan bermutu adalah adanya komitmen bersama terhadap budaya mutu, utamanya komite sekolah dengan pemerintah.
- 5) Memandang pendidikan sebagai sistem. Pandangan seperti ini akan mengeliminasi pemborosan dari pendidikan dan dapat memperbaiki mutu setiap proses pendidikan

---

<sup>34</sup> Dedi Firmansyah, "Model Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Pengembangan Mutu Lembaga Pendidikan" (Tesis, Malang, UIN Maulana Malik Ibrahim, 2016), 37.

- 6) Perbaikan berkelanjutan. Prinsip dasar mutu adalah perbaikan secara terus menerus. Langkah ini dilakukan secara konsisten agar dapat menemukan masalah dan membuat perbaikan yang diperlukan.

c. Prinsip Mutu Pendidikan

Deming sebagaimana dikutip oleh Harlen Simanjutak mengungkapkan beberapa prinsip mutu, diantaranya:<sup>35</sup>

- 1) Menciptakan konsistensi tujuan memperbaiki produk untuk bersaing.
- 2) Mengadopsi filosofi baru.
- 3) Menghentikan ketergantungan pada adanya inspeksi dan digantikan dengan upaya pencapaian mutu.
- 4) Menghentikan anggapan bahwa penghargaan dalam bisnis terletak pada harga.
- 5) Tingkatan sistem produksi dan jasa agar kualitas dan produktivitas semakin meningkat.
- 6) Terapkan *on the job training*.
- 7) Tenaga kerja dan teknologi bisa berjalan dengan baik.
- 8) Bekerja sama dengan tim.
- 9) Pemantapan metode yang dapat meningkatkan mutu.
- 10) Hilangkan rasa takut agar setiap orang bisa bekerja dengan efektif.
- 11) Menghilangkan kuota.
- 12) Menghilangkan penghambat.

---

<sup>35</sup> Harlen Simanjutak, *Mutu Pendidikan untuk Jenjang Sekolah Dasar* (Jawa Timur: CV. Penerbit Qiara Media, 2022), 9–10.

#### d. Upaya Peningkatan Mutu di Lembaga Pendidikan

Peningkatan mutu pendidikan merupakan usaha yang harus diupayakan dengan terus menerus agar harapan untuk pendidikan yang berkualitas dan relevan dapat tercapai. Berikut ini langkah- langkah dalam meningkatkan mutu pendidikan:<sup>36</sup>

- 1) Memperkuat kurikulum. Kurikulum merupakan instrumen pendidikan yang sangat penting dan strategi. Dalam kurikulum terdapat tiga elemen dasar yaitu *knowledge, skill, and disposition*. Melalui proses pembelajaran yang efektif, dari tiga elemen dasar ini dapat dibentuk kompetensi dan komitmen untuk setiap keputusan yang diambil.
- 2) Memperkuat kapasitas manajemen sekolah. Salah satu model manajemen modern dalam dunia bisnis yang diadopsi dalam dunia pendidikan adalah *School Based Management*.
- 3) Memperkuat sistem pendidikan dan tenaga kependidikan. Perubahan dalam sistem pembelajaran terjadi, karena keahlian yang diperlukan akan semakin tinggi, keahlian yang diperlukann sangat bergantung pada teknologi dan inovasi, dan keahlian itu didasarkan pada keahlian individu.
- 4) Memperkuat kepemimpinan. Dalam fondasi berbagai karakteristik pribadi, pimpinan lembaga pendidikan perlu menciptakan visi untuk menentukan arah lembaga pendidikan dan kinerja karyawan.
- 5) Meningkatkan mutu mengajar melalui program inovatif berbasis kompetensi. Kebutuhan akan inovasi itu dapat dilihat dalam dua hal

---

<sup>36</sup> Hadi, "Model Pengembangan Mutu di Lembaga Pendidikan," 335.

yaitu untuk kepentingan inventions dan untuk kepentingan perubahan kultural sekolah, sehingga terbangun suatu kultur yang berorientasi inovasi, menumbuhkan kebutuhan untuk terus maju dan meningkat.

- 6) Mengoptimalkan fungsi- fungsi tenaga pendidik. Seorang guru melaksanakan berbagai fungsi baik fungsi mengajar, konselor, teknisi, maupun pustakawan. Kondisi ini jelas kurang menguntungkan bagi terselenggaranya suatu proses pendidikan yang baik diperlukan fungsi- fungsi kependidikan yang saling mendukung, sehingga dapat dicapai suatu hasil yang maksimal.
- 7) Perbaikan yang berkesinambungan. Perbaikan yang berkesinambungan berkaitan dengan komitmen (*Continuos quality Improvement*) dan proses *Continuous pross Improvement*. Komitmen terhadap kualitas dimulai dengan pernyataan dedikasi pada misi dan visi bersama, serta pembedayaan semua persiapan untuk secara inkremental mewujudkan visi tersebut.
- 8) Manajemen berbasis fakta. Pengambilan keputusan harus didasarkan pada fakta yang nyata tentang kualitas yang didapatkan dari berbagai sumber diseluruh jajaran organisasi. Jadi, idak semata-mata atas dasar intuisi, praduga, atau organizational politik. Berbagai alat telah dirancang dan dikembangkan untuk mendukung pengumpulan dan analisis data, serta pengambilan keputusan berdasarkan fakta.

#### e. Standar Mutu Pendidikan

Kaitannya dengan mutu, maka dalam pasal 1 ayat 1 PP No. 32 Tahun 2013 dikuti oleh Firdaus ditegaskan, bahwa “Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia”.<sup>37</sup> Selain itu, ruang lingkup standar pendidikan mencakup delapan standar, yaitu:<sup>38</sup>

- 1) Komponen standar isi
- 2) Komponen standar proses
- 3) Komponen standar kompetensi lulusan
- 4) Komponen standar pendidik dan kependidikan
- 5) Komponen standar sarana dan prasarana
- 6) Komponen standar pengelolaan
- 7) Komponen standar pembiayaan
- 8) Komponen standar penilaian

#### B. Kajian Penelitian Terdahulu

Untuk memperkuat proses dan hasil penelitian ini nantinya, peneliti melengkapinya dengan kajian penelitian terdahulu yang relevan guna memperkokoh orisinalitas penelitian ini serta kajian teoritis yang menjadi landasan dasar dalam menganalisis hasilnya.

*Pertama*, Penelitian yang dilakukan oleh Rasdiana, dengan judul *Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru*

---

<sup>37</sup> Firdaus et. al, *Manajemen Mutu Pendidikan*, 30.

<sup>38</sup> Rosi Tiurnida Maryance et.al., *Teori dan Aplikasi Supervisi Pendidikan* (Aceh: Yayasan Penerbit Muhammad Zaini, 2022), 8.

*SMA Negeri Di Kabupaten Luwu.*<sup>39</sup> Adapun rumusan masalah pada penelitian ini yaitu; (1) Bagaimana gambaran penerapan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah SMA Negeri di Kabupaten Luwu?; (2) Bagaimana gambaran kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Luwu?; dan (3) Bagaimana pengaruh pelaksanaan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMA Negeri di Kabupaten Luwu?. Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil dari penelitian tersebut disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif dan pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kabupaten Luwu yang berarti semakin tinggi kepemimpinan partisipatif kepala sekolah maka semakin meningkat kinerja guru. Terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penulis ini, yaitu peneliti tersebut menitikberatkan pada aspek pengaruh kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap kinerja guru, sedangkan penelitian penulis lebih kepada kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan mutu pendidikan. Namun juga terdapat kesamaan diantara keduanya yaitu, sama- sama membahas tentang kepemimpinan partisipatif.

**Kedua,** Penelitian yang dilakukan oleh Mafiah Ni'matul Fitriah, dengan judul *Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah dalam Pengembangan Budaya Religius (Studi Kasus di MTS Miftahul Ulum Kradinan Dolopo).*<sup>40</sup> Adapun rumusan masalah pada penelitian ini yaitu; (1) Bagaimana strategi kepemimpinan partisipatif kepala madrasah dalam pengembangan budaya

---

<sup>39</sup> Rasdiana, "Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Di Kabupaten Luwu" (Skripsi, Makassar, Universitas Negeri Makassar, 2021), 88.

<sup>40</sup> Mafiah Ni'matul Fitriah, "Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah dalam Pengembangan Budaya Religius (Studi Kasus di MTS Miftahul Ulum Kradinan Dolopo)" (Skripsi, Ponorogo, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2021), 67.

religius di MTs Miftahul Ulum Kradinan Dolopo?; (2) Apa saja faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan partisipatif kepala madrasah dalam pengembangan budaya religius di MTs Miftahul Ulum Kradinan Dolopo?; dan (3) Bagaimana hasil kepemimpinan partisipatif kepala madrasah dalam pengembangan budaya religius di MTs Miftahul Ulum Kradinan Dolopo?. Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Hasil dari penelitian tersebut disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif kepala madrasah dalam pengembangan budaya religius di MTs Miftahul Ulum terdapat pembiasaan-pembiasaan budaya religius yang mana membuat siswa disiplin, bertaqwa dan terbiasa dengan adanya budaya religius. Terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penulis ini, yaitu peneliti tersebut menitikberatkan pada aspek kepemimpinan partisipatif kepala madrasah dalam pengembangan budaya religius, sedangkan penelitian penulis lebih kepada kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan mutu pendidikan. Namun juga terdapat kesamaan diantara keduanya yaitu, sama-sama membahas tentang kepemimpinan partisipatif.

**Ketiga,** Penelitian yang dilakukan oleh Faizi Anwar, Asrin, dan Dadi Setiadi, dengan judul *Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Kualitas Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan*.<sup>41</sup> Adapun rumusan masalah pada penelitian ini yaitu; (1) Bagaimana kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di SMPN 1 Sakra?; (2) Bagaimana melakukan pengawasan terhadap tugas guru dan staf di SMPN 1 Sakra?; dan (3) Bagaimana faktor

---

<sup>41</sup> Faizi Anwar, Asrin, dan Dadi Setiadi, "Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Kualitas Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan," *Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan* 6, no. 7 (2022), 44.



pendukung dan penghambat kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan?. Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Hasil dari penelitian tersebut disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif kepala sekolah membina hubungan baik dengan guru dan staf, memberikan dukungan kepada guru dan staf dan bersikap ramah dengan bawahan. Faktor pendukung dalam kepemimpinan partisipatif, yaitu membangun hubungan yang sinergis, sarana dan prasarana yang memadai, serta memberikan motivasi. Faktor penghambat dalam kepemimpinan kepala sekolah ditemui, yakni kepala sekolah kurang menguasai IT dan siswa yang kurang disiplin. Terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penulis ini, yaitu peneliti tersebut menitikberatkan pada aspek kepemimpinan partisipatif kepala sekolah meningkatkan kualitas kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, sedangkan penelitian penulis lebih kepada kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan mutu pendidikan. Namun juga terdapat kesamaan diantara keduanya yaitu, sama- sama membahas tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah.

**Keempat**, Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Nursahid Muslim, dengan judul *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Pendidikan (Studi SMA Muhammadiyah Se- Kabupaten Magelang)*.<sup>42</sup> Adapun rumusan masalah pada penelitian ini yaitu; (1) Bagaimana model manajemen kepemimpinan kepala sekolah SMA Muhammadiyah di Kabupaten Magelang?; (2) Bagaimana manajemen pengembangan mutu

---

<sup>42</sup> Muhammad Nursahid Muslim, "Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Pendidikan (Studi SMA Muhammadiyah Sek- Kabupaten Magelang)" (Tesis, Magelang, Universitas Muhammadiyah Magelang, 2021), 80.

pendidikan SMA Muhammadiyah di Kabupaten Magelang?; dan (3) Bagaimana strategi kepala sekolah dalam pengembangan mutu pendidikan SMA Muhammadiyah di Kabupaten Magelang?. Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Hasil dari penelitian tersebut disimpulkan bahwa dalam meningkatkan mutu pendidikan membutuhkan proses dengan waktu yang tidak sebentar. Beberapa strategi yang digunakan kepala sekolah SMA Muhammadiyah di Kabupaten Magelang dalam meningkatkan mutu pendidikan diantaranya; (1) Peningkatan kualitas guru melalui pelatihan atau workshop; (2) membangun komunikasi yang baik dengan pihak internal; (3) Membangun komunikasi yang baik dengan pihak eksternal; dan (4) Membangun komunikasi yang baik dengan pemerintah dan tokoh masyarakat. Terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penulis ini, yaitu peneliti tersebut menitikberatkan pada aspek kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu pendidikan, sedangkan penelitian penulis lebih kepada kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan mutu pendidikan. Namun juga terdapat kesamaan diantara keduanya yaitu, sama- sama membahas tentang peningkatan mutu pendidikan.

*Kelima*, Penelitian yang dilakukan oleh Aila Khairunnisa, dengan judul *Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Serbajadi Lampung Selatan*.<sup>43</sup> Adapun rumusan masalah pada penelitian ini yaitu; (1) Bagaimana peran kepemimpinan kepala madrasah dalam mengarahkan peningkatan mutu pendidikan di Madrasah

---

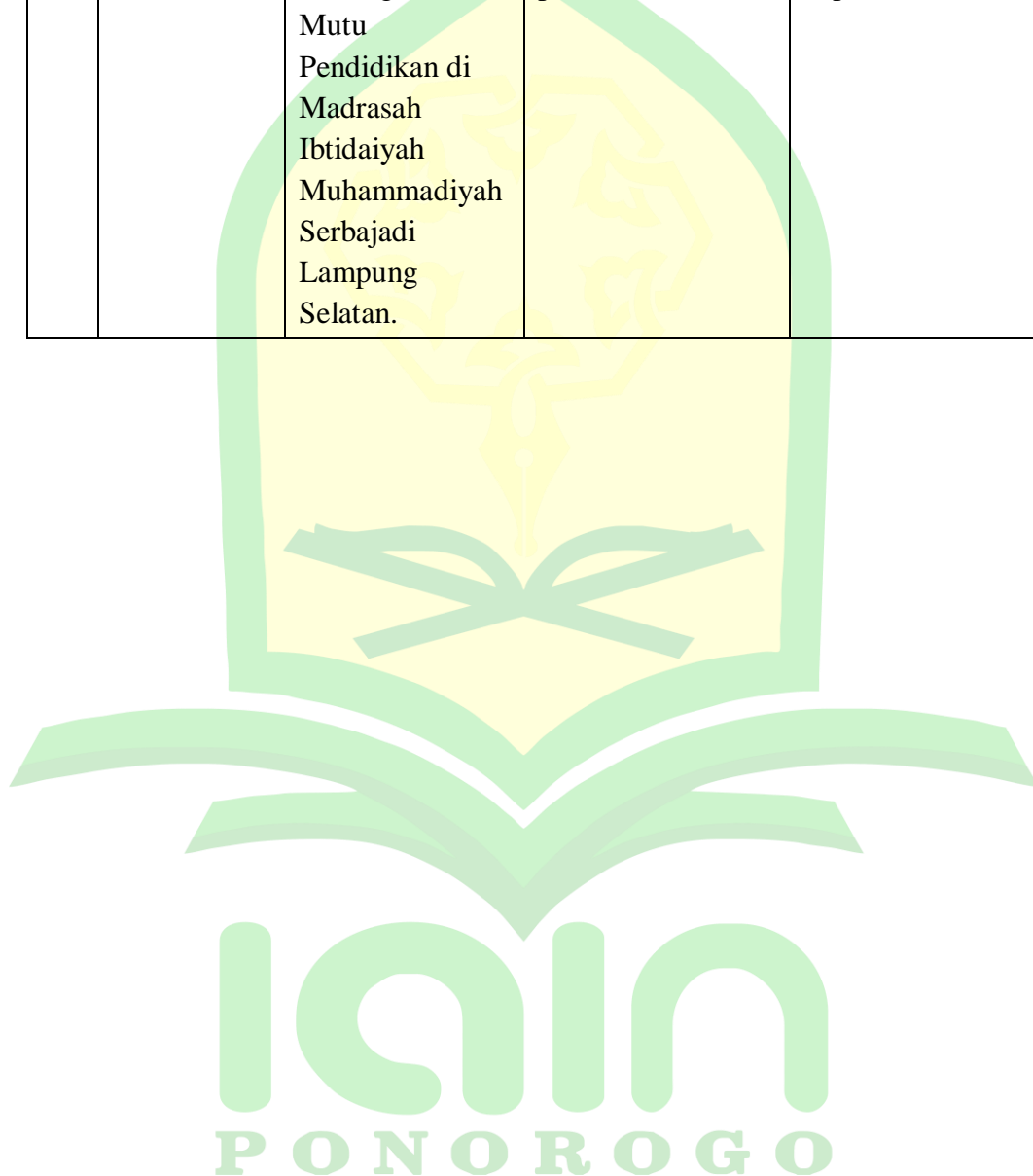
<sup>43</sup> Aila Khairunnisa, "Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Serbajadi Lampung Selatan" (Skripsi, Lampung, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2021), 35.

Ibtidaiyah Muhammadiyah Serbajadi Lampung Selatan?; (2) Bagaimana peran kepemimpinan kepala madrasah dalam memberi motivasi di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Serbajadi Lampung Selatan?; dan (3) Bagaimana peran kepemimpinan kepala madrasah dalam mengambil keputusan di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Serbajadi Lampung Selatan?. Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Hasil dari penelitian tersebut disimpulkan bahwa peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Muhammadiyah Serbajadi Lampung Selatan meliputi: mengarahkan, memberi motivasi, dan mengambil keputusan sudah dilakukan cukup baik. dalam mengarahkan, kepala sekolah memberi arahan dengan tujuan untuk memberi intruksi supaya dalam mengerjakan tugasnya dapat berjalan dengan baik. Dalam memotivasi, kepala sekolah memberikan penghargaan kepada warga sekolah yang sudah mengharumkan nama madrasah. Dan dalam pengambilan keputusan, kepala madrasah selalu mengutamakan musyawarah. Terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penulis ini, yaitu peneliti tersebut menitikberatkan pada peran kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah, sedangkan penelitian penulis lebih kepada kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan mutu pendidikan. Namun juga terdapat kesamaan diantara keduanya yaitu, sama- sama membahas tentang peningkatan mutu pendidikan. Secara sederhana, perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dicermati melalui tabel 2.2 berikut ini:

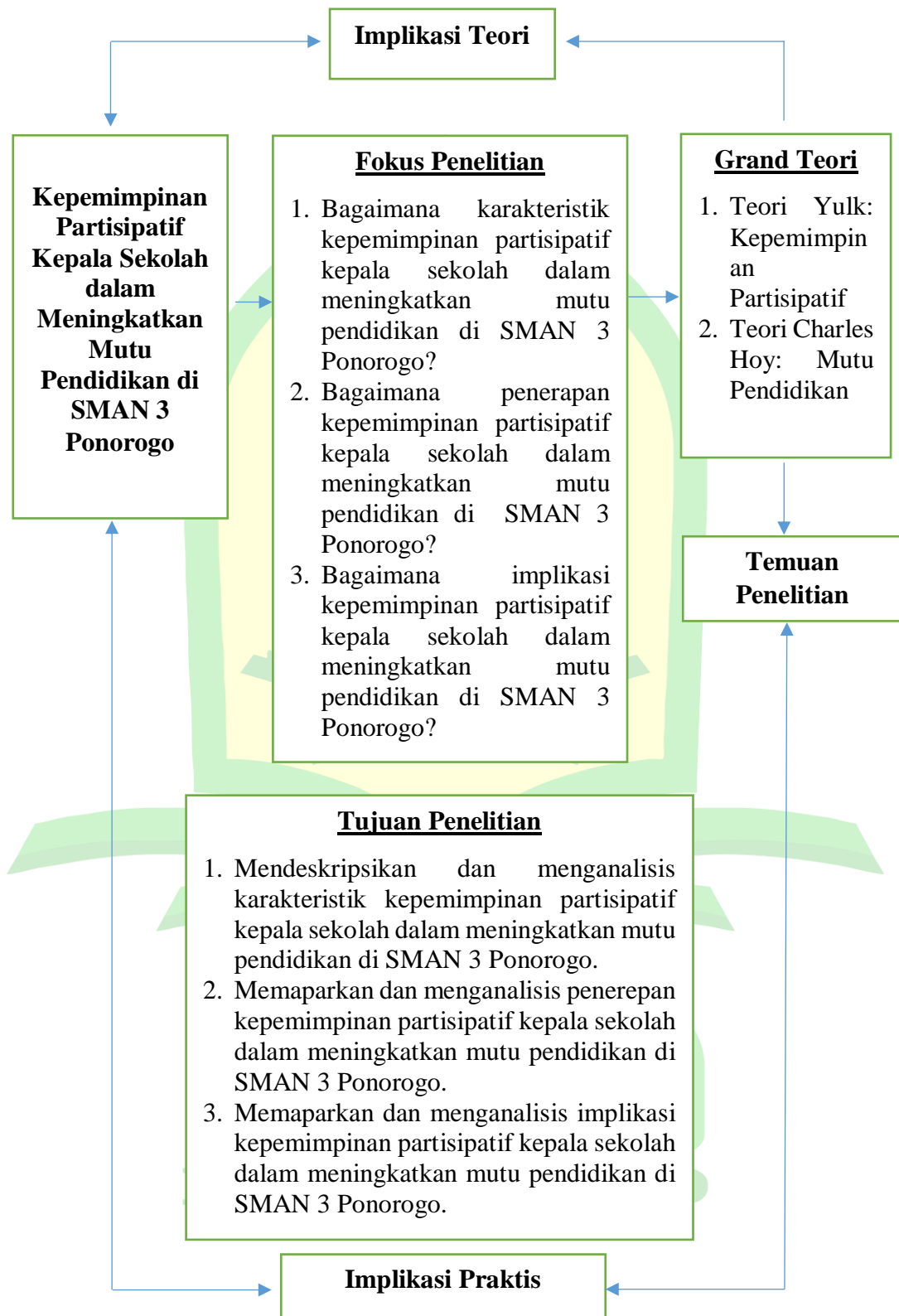
Tabel 2.2 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

No	Nama	Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Rasdiana	Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri di Kabupaten Luwu	Membahas kepemimpinan partisipatif kepala sekolah.	Metode penelitian kuantitatif dan menitikberatkan aspek pengaruh kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap kinerja guru.
2.	Mafiah Ni'matul Fitriah	Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah dalam Pengembangan Budaya Religius (Studi Kasus di MTS Miftahul Ulum Kradinan Dolopo)	Metode penelitian kualitatif dan membahas kepemimpinan partisipatif.	Pembahasan menitikberatkan pada budaya religius.
3.	Faizi Anwar, Asrin, Dadi Setiadi	Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Kualitas Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan	Metode penelitian kualitatif dan membahas tentang kepemimpinan partisipatif kepala sekolah.	Pembahasan menitikberatkan pada aspek kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam kualitas kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.
4.	Muhammad Nursahid Muslim	Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Pendidikan (Studi SMA	Metode penelitian kualitatif dan membahas tentang peningkatan mutu pendidikan.	Pembahasan menitikberatkan pada aspek kepemimpinan kepala sekolah saja.

		Muhammadiyah Se- Kabupaten Magelang)		
5.	Aila Khairunnisa	Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Serbajadi Lampung Selatan.	Metode penelitian kualitatif dan membahas tentang peningkatan mutu pendidikan.	Pembahasan menitikberatkan pada kepemimpinan kepala madrasah.



### C. Kerangka Pikir



Gambar 2. 1 Kerangka Pikir

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Proses penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Bogdan dan Taylor yang dikutip oleh Bagus Eko Dono, menyebutkan bahwa metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati dan dikaji kemudian diinterpretasikan secara tepat.<sup>44</sup> Peneliti menggunakan jenis penelitian tersebut karena ingin melakukan penelitian secara mendalam melalui pencarian data dan informasi kepada subjek penelitian, sehingga akhirnya peneliti dapat menggambarkan keadaan dan peristiwa yang sebenarnya terkait kepemimpinan partisipatif kepala sekolah. Data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka. Adapun tujuannya dari penelitian kualitatif ialah untuk menjelaskan aspek yang relevan dengan fenomena atau peristiwa yang diamati dan menjalankan karakteristik fenomena yang ada dilapangan.

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian studi kasus, yaitu suatu proses pengumpulan data dan informasi secara mendalam, utuh, insentif, holistik, dan sistematis tentang orang, kejadian, *social setting* (latar sosial), atau kelompok dengan menggunakan berbagai metode dan teknik serta banyak sumber informasi untuk memahami secara efektif bagaimana orang, kejadian *social setting* (latar alami) itu beroperasi atau berfungsi dengan konteksnya.<sup>45</sup>

Dengan menggunakan penelitian studi kasus akan diperoleh dan terungkap

---

<sup>44</sup> Bagus Eko Dono, *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Siswa* (Jawa Barat: Guepedia, 2021), 23.

<sup>45</sup> Muri Yusuf, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan* (Jakarta: Kencana, 2017), 339.



informasi yang mendalam, terperinci, serta utuh terkait suatu kejadian (apa, mengapa, dan bagaimana), serta dapat pula digunakan sebagai latar belakang untuk penelitian yang lebih besar dan kompleks.<sup>46</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti berusaha menguraikan mengenai kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMAN 3 Ponorogo. Dengan demikian, hasil penelitian nantinya berisi kutipan- kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan tersebut, dimana data berasal dari wawancara, memo, atau catatan dokumen resmi lainnya.

## **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lincoln dan Guba yang dikutip oleh Riyadi Santosa, mendefinisikan lokasi penelitian sebagai “*focus determined boundary*” yang secara harfiah diartikan sebagai batas yang ditentukan oleh fokus atau objek penelitian. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa fokus penelitian membawa implikasi terkait batas penelitian yang akan ditentukan.<sup>47</sup> Lokasi untuk penelitian ini yaitu SMAN 3 Ponorogo beralamat di Jl. Laks Yos Sudarso Gg III No.1 Lingkungan Dua, Paju, Kec. Ponorogo. Kabupaten Ponorogo, Jawa Timur dengan kode pos 63412.<sup>48</sup>

Peneliti mengambil lokasi tersebut karena dilatar belakangi oleh beberapa pertimbangan atas dasar kekhasan, kemenarikan terkait pola kepemimpinan partisipatif sesuai dengan topik yang akan diteliti. Kepala sekolah memiliki motivasi yang tinggi untuk menggerakkan semua warga sekolah untuk dapat merealisasikan visi dan misi sekolah, selain itu kepala

---

<sup>46</sup> Muri Yusuf, 341.

<sup>47</sup> Riyadi Santosa, “Metodologi Penelitian Linguistik/Pragmatik,” *Seminar Nasional Prasasti (Pragmatik: Sastra dan Linguistik)*, t.t., 24.

<sup>48</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 05/D/22-II/2023.

sekolah juga sangat berpartisipasi terhadap semua program dan kegiatan di sekolah. Dengan hal tersebut mampu menjaga eksistensi dan mutu pendidikan di sekolah.

### C. Data dan Sumber Data

#### 1. Data

Data dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dapat dikatakan data yang diperoleh dalam bentuk informasi berupa ucapan dari subjek atau informan yang berkaitan dengan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah yaitu kepala sekolah, waka kesiswaan, waka kurikulum dan guru. Selain itu juga dilengkapi dengan data primer seperti juknis program dan kegiatan kepala sekolah yang sudah dilaksanakan maupun yang akan dilaksanakan untuk proses meningkatkan mutu pendidikan. Sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen, foto, yang dapat dijadikan pendukung data primer seperti data prestasi kepala sekolah, prestasi peserta didik, dan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, selain itu juga melihat sebaran alumni di perguruan tinggi, dan dokumentasi lainnya yang dapat mendukung atau sebagai penguat data primer.

#### 2. Sumber Data

Sumber data manusia berfungsi sebagai subjek atau informan kunci (*key informant*) dan data yang diperoleh melalui informan berupa *soft data* (data lunak). Sumber data dalam penelitian kualitatif dengan teknik wawancara dalam pengambilan data atau informasi, maka dari itu sumber primer penelitian ini adalah; 1) Kepala Sekolah SMAN 3 Ponorogo; 2)

Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SMAN 3 Ponorogo; 3) Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SMAN 3 Ponorogo; dan 4) Guru. Sedangkan sumber sekunder atau bisa dikatakan sebagai pendukung untuk pernyataan yang disampaikan oleh sumber primer yaitu, dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan atau tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian. Data yang diperoleh melalui dokumen bersifat *hard data* (data keras).

Selain itu selain sumber dari yang bersangkutan di sekolah peneliti juga melihat peristiwa atau aktifitas digunakan peneliti untuk mengetahui proses bagaimana sesuatu secara lebih pasti karena menyaksikan sendiri secara langsung. Contohnya terkait dengan sikap, sifat dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap semua warga sekolah agar tetap mendahulukan kebersamaan untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.

#### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alami), sumber data primer dan prosedur pengumpulan data lebih banyak pada wawancara, dokumentasi dan observasi.<sup>49</sup>

Secara rinci penjelasan mengenai beberapa prosedur pengumpulan data pada penelitian ini dapat dipaparkan sebagai berikut:

---

<sup>49</sup> Sugiyono, *Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan RD* (Bandung: Alfabeta, 2015), 224–225.

## 1. Wawancara

Menurut Bogdan dan Biklen yang dikutip oleh Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, wawancara (*interview*) wawancara adalah percakapan yang bertujuan, biasanya antara dua orang (tetapi terkadang lebih) yang diarahkan oleh salah seorang dengan maksud memperoleh keterangan atau informasi.<sup>50</sup> Penelitian ini menggunakan wawancara semiterstruktur (*semistructured interview*) dengan menyiapkan instrumen sebagai pedoman wawancara dan alat bantu yaitu *Tape Recorder*, kamera, lembar yang berisi pertanyaan yang diajukan kepada narasumber dan buku catatan dan wawancara semi terstruktur yaitu bertemu langsung dan melakukan wawancara kepada kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, dan guru untuk memperoleh data secara lebih terbuka dengan responden diminta untuk memberikan pernyataan dan informasi terkait kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Tujuan peneliti memilih teknik wawancara semiterstruktur, yaitu peneliti lebih diberikan kebebasan untuk menemukan suatu permasalahan secara terbuka, mengatur alur, *setting* wawancara, dan wawancara semiterstruktur memfasilitasi terbentuknya empati atau hubungan, memungkinkan keluwesan yang lebih besar dalam memperoleh data.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019), 67.

<sup>51</sup> Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri, 64.

## 2. Observasi

Menurut Nawawi dan Martini yang dikutip oleh Maryam B. Gainau, observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap unsur- unsur yang tampak dalam suatu gejala.<sup>52</sup> Johnson & Christensen yang dikutip oleh Galang menerangkan observasi dilakukan dalam settingan alamiah dengan tujuan mengeksplorasi atau menggali suatu makna. Selama dalam proses observasi ini peneliti membuat *field notes* berkenaan dengan peristiwa atau fenomena penting yang ada dalam konteks penelitian dan subjek penelitian.<sup>53</sup>

Adapun macam- macam observasi dibagi menjadi dua, yakni:<sup>54</sup>

- a. Observasi partisipan. Observasi partisipan adalah observasi yang dilakukan oleh peneliti dan terlibat langsung untuk mengamati dan mencatat perilaku yang muncul pada saat itu. Dimana peneliti melibatkan diri pada kegiatan yang dilakukan subjek dalam lingkungannya dengan mengumpulkan data secara sistematis dari data yang diperlukan.
- b. Observasi non partisipan. Observasi non partisipan adalah metode observasi yang tidak melibatkan observer secara langsung dalam kehidupan observer.

Penelitian ini menggunakan jenis observasi non partisipan. Dalam hal ini peneliti tidak terlibat langsung dengan subjek yang diamati, tetapi hanya berperan sebagai pengamat independen saja. Observasi ini dilakukan oleh

---

<sup>52</sup> Maryam B. Gainau, *Pengantar Metode Penelitian* (Yogyakarta: Kanisius, 2021), 115.

<sup>53</sup> Galang Surya Gumilang, "Metode Penelitian Kualitatif dalam Bidang Bimbingan dan Konseling," *Jurnal Fokus Konseling* 2, no. 2 (Agustus 2016): 154.

<sup>54</sup> Amruddin et al., *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif* (Bandung: CV. Media Sains Indonesia, 2022), 357.

peneliti bertujuan untuk mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan penelitian, yaitu berupa kepemimpinan partisipatif sekolah yang dapat meningkatkan mutu pendidikan.

### 3. Dokumentasi

Menurut Satori dan Komariah yang dikutip oleh Albi dan Johan, menyatakan definisi dokumen adalah catatan kejadian yang sudah lampau yang dinyatakan dalam bentuk lisan, tulisan dan karya. Studi dokumen merupakan sebagai pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif ini.<sup>55</sup> Dokumentasi yang dibutuhkan peneliti adalah terkait dengan bukti fisik yang dapat mendukung hasil penelitian, baik dari dokumen maupun foto saat observasi berlangsung, dan beberapa dokumen tertulis. Seperti program dan kegiatan yang di ciptakan kepala sekolah dengan keterlibatannya dalam pelaksanaan program tersebut, data prestasi sekolah, prestasi guru, data prestasi siswa yang di dapatkan oleh SMAN 3 Ponorogo serta inovasi-inovasi yang selalu dikembangkan sekolah untuk menjaga mutu sekolahnya.

### E. Teknik Analisa Data

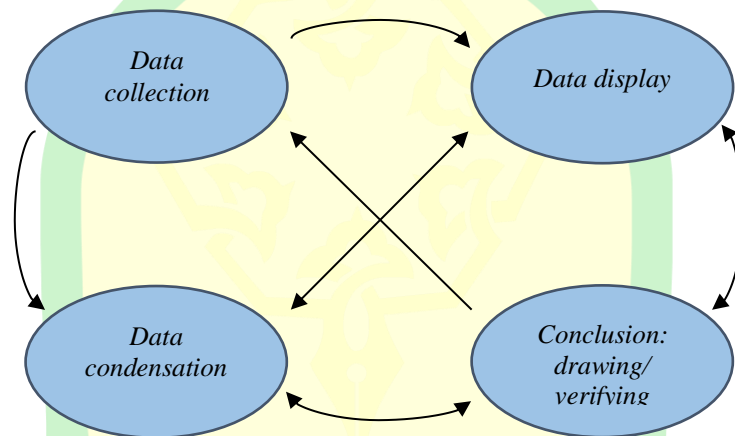
Data mentah yang telah dikumpulkan tidak akan ada gunanya jika tidak dianalisa. Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan mencari data hasil wawancara, menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan lainnya, sehingga dapat mudah dipahami serta temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.<sup>56</sup> Proses

---

<sup>55</sup> Albi Anggito dan Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jawa Barat: CV Jejak, 2018), 145.

<sup>56</sup> Sandu Siyoto dan M. Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian* (Sleman: Literasi Media Publishing, 2015), 77.

analisis data penelitian ini menggunakan model yang dikemukakan Miles, Huberman, dan Saldana, yaitu model analisis Interaktif, dengan tahapan kegiatan, yaitu *data collection* (pengumpulan data), *data condensation* (kondensasi data), *data display* (penyajian data), dan *conclusion drawing or verifications* (penarikan kesimpulan atau verifikasi).<sup>57</sup>



**Gambar 3. 1** Komponen dalam Analisis Data (*Interactive Model*)  
(Model Miles, Huberman dan Saldana)

### 1. *Data Collection* (Pengumpulan Data)

Pengumpulan data berkaitan dengan mencari data di lapangan yang digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian. Teknik pengumpulan data menjadi hal yang penting dalam penelitian, suaya sebuah data tidak akan diragukan lagi kebenarannya. Dalam prosesnya, penelitian akan berhubungan langsung dengan objek yang bersangkutan sebagai informan untuk memenuhi data penelitian. Peneliti harus bisa menerapkan teknik pengumpulan data dengan langkah yang tepat agar data yang ditemukan tervalidasi dengan baik.

---

<sup>57</sup> Miles Matthew B, A. Michael Huberman, dan Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcesbooks Edition 3* (Singapore: SAGE Publication, 2014), 12–14.



## 2. *Data Condensation* (Kondensasi Data)

Kondensasi data berkaitan dengan proses seleksi, fokusing simplikasi, abstraksi dan mentransformasi data yang diperoleh secara utuh dalam bentuk catatan lapangan, Transkrip wawancara, dokumen dan data empiris lainnya guna validasi data. Kondensasi data merupakan bagian dari analisis data, yang mempertajam, mengatur jenis data, memfokuskan dan mengeleminir data sedemikian rupa sehingga akhirnya dapat diverifikasi dan ditarik kesimpulan. Dalam penelitian ini peneliti akan memahami data terkait dengan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan hingga dapat memperoleh berbagai prestasi dan citra sebagai sekolah unggulan.

## 3. *Data Display* (Penyajian Data)

Tahapan kedua dari kegiatan analisis adalah penyajian data. Secara umum penyajian data adalah suatu proses pengorganisasian, perakitan dan pemampatan informasi yang memungkinkan penarikan kesimpulan dan kegiatan. Bentuk penyajian data yang digunakan adalah bentuk *teks-naratif*. Dengan pertimbangan bahwa setiap data yang muncul selalu berkaitan erat dengan data yang lain, maka diharapkan setiap data bisa dipahami dan tidak terlepas dari latarnya. Penyajian data dapat digunakan sebagai bahan untuk menafsirkan dan mengambil simpulan (infensi) yang merupakan makna terhadap data yang terkumpul dalam rangka menjawab permasalahan.

## 4. *Conclusions Drawing or Verifying* (Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi)

Simpulan merupakan pemaknaan terhadap data yang telah dikumpulkan. Simpulan diambil secara bertahap, yaitu pertama, menyusun

simpulan sementara (tentatif), namun dengan bertambahnya data maka perlu dilakukan verifikasi data yaitu mempelajari kembali data yang ada dan melakukan *peer-de briefing* dengan para pakar agar data yang diperoleh lebih tepat dan objektif; kedua, menarik simpulan akhir. Penarikan simpulan dilakukan dengan jalan membandingkan kesesuaian pernyataan responden dengan makna yang terkandung dalam masalah penelitian secara konseptual.

#### **F. Pengecekan Keabsahan Penelitian**

Uji keabsahan data dalam penelitian sering hanya ditekankan pada uji validitas dan realibilitas. Dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti.<sup>58</sup>

##### **1. Ketekunan Pengamatan**

Peningkatan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan agar dapat mendeskripsikan data secara lebih akurat dan sistematis terkait penelitian yang dilakukan.<sup>59</sup> Dalam hal ini, peneliti membaca berbagai referensi buku dan menggunakan dokumentasi-dokumentasi yang terkait untuk memperluas dan mempertajam penelitian, sehingga dapat digunakan untuk memeriksa data yang ditemukan secara benar dan terpercaya.

##### **2. Perpanjangan Kehadiran**

Peneliti memperpanjang waktu dalam mencari data di lapangan dengan mengadakan wawancara mendalam kepada narasumber yang dilakukan tidak

---

<sup>58</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 327.

<sup>59</sup> Sugiyono, *Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan RD*, 272.

hanya satu kali tetapi berulang kali.<sup>60</sup> Perpanjangan kehadiran dalam penelitian ini dilakukan dengan pertimbangan situasi dan kondisi di lapangan serta data yang telah terkumpul. Dengan perpanjangan kehadiran tersebut peneliti dapat mempertajam fokus penelitian dan diperoleh data yang lengkap.

### 3. Triangulasi

Pendekatan triangulasi yaitu melakukan *crosscheck* secara mendalam berbagai data yang telah dikumpulkan, baik data wawancara antara responden, hasil wawancara dengan observasi, serta hasil wawancara dengan kajian teori atau pandangan tokoh-tokoh ahli di bidang ini.<sup>61</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan 2 jenis triangulasi yaitu triangulasi sumber dan triangulasi metode. Dengan triangulasi sumber, peneliti menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai sumber untuk memperoleh data di SMAN 3 Ponorogo. Sumbernya adalah kepala sekolah, wakil kepala bidang kurikulum, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan dan guru. Jadi peneliti perlu melakukan pengecekan kebenaran data dari beragam sumber dengan mencari data dari sumber yang seragam yang masih terkait satu sama lain untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

Dalam triangulasi sumber, peneliti bersama kepala sekolah dengan mengajukan pertanyaan dari fokus penelitian pertama yaitu kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Lalu peneliti bersama wakil kepala bidang kurikulum menanyakan fokus pertama.

---

<sup>60</sup> Tjipto Subadi, *Metode Penelitian Kualitatif* (Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2006), 71.

<sup>61</sup> Sugiyono, *Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan RD*, 253–254.

Begitu seterusnya peneliti menyanyakan satu persatu sumber sesuai dengan fokus penelitian sehingga mendapatkan data yang valid dari ketiga sumber data tersebut. Adapun dengan triangulasi metode yaitu peneliti menggunakan lebih dari satu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan data yang sama.<sup>62</sup>

## **G. Tahap Penelitian**

Dalam penelitian ini ada tiga Tahapan-tahapan tersebut adalah: .<sup>63</sup>

1. Tahap Pra-Lapangan. Tahap pra- lapangan meliputi menyusun rancangan penelitian, memilih lokasi penelitian, mengurus perizinan penelitian, menjajaki dan menilai lokasi penelitian, memilih dan memanfaatkan informan, menyiapkan perlengkapan penelitian, dan menyangkut persoalan etika penelitian.<sup>64</sup>
2. Tahap Pekerjaan Lapangan. Pada tahap ini, peneliti berusaha mempersiapkan diri untuk menggali serta mengumpulkan data- data untuk dibuat suatu analisis terhadap objek yang diteliti. Secara intensif setelah mengumpulkan data, selanjutnya data disusun.<sup>65</sup>
3. Tahap Analisis Data. Analisis data dalam penelitian kualitatif meliputi analisis selama pengumpulan data dengan cara mereduksi, menyajikan, dan menarik kesimpulan terhadap data yang dianalisis.<sup>66</sup>

---

<sup>62</sup> Bachtiar S. Bachri, "Meyakinkan Validasi Data Melalui Triangulasi pada Penelitian Kualitatif," *Jurnal Teknologi Pendidikan* 1, no. 1 (April 2010): 57.

<sup>63</sup> Djuanaidi Ghony dan Fauzan Almansur, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 144.

<sup>64</sup> Ambarwati, *Metode Penelitian Kualitatif* (Pati: CV Al Qalam Media Lestari, 2022), 180.

<sup>65</sup> Anim Purwanto, *Konsep Dasar Penelitian Kualitatif: Teori dan Contoh Praktis* (Lombok: Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia, 2022), 100.

<sup>66</sup> Djuanaidi Ghony dan Fauzan Almansur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 144.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Latar Penelitian

##### 1. Sejarah Berdirinya SMAN 3 Ponorogo<sup>67</sup>

Menindaklanjuti surat keputusan Menteri Pendidikan dan kebudayaan RI yaitu Prof. Fuad Hassan no. 03/10/U/1989 yang tertanggal 5 Juni 1989 tentang alih fungsi sekolah SPD dan SGO untuk menjadi sekolah kejuruan lain atau SMA, Bapak Soetomo selaku pejabat Kepala SPG Negeri Ponorogo dan BP3 atau komite sekolah untuk menentukan jenis sekolah apa yang akan dipilih dan pada akhirnya jenis sekolah yang dipilih adalah SMA.

Pada awal tahun pelajaran 1989/1990, mulai dibukalah pendaftaran calon siswa baru bagi SMA Negeri 3 Ponorogo untuk pertama kalinya. Kuota dari siswa yang diterima di SMAN 3 Ponorogo sebanyak 200 siswa yang terdiri dari putra dan putri. 200 siswa ini dibagi menjadi 5 rombongan belajar. Dan pada saat hari senin minggu ketiga bulan Juli 1989 dimulailah kegiatan belajar mengajar di SMAN 3 Ponorogo (SPG Negeri Ponorogo). Bersamaan dengan berjalannya kegiatan belajar mengajar bagi siswa kelas 2 dan kelas 3 SPG Negeri, mulailah bertebaran kurikulum SMAN 3 Ponorogo. Guru dan karyawan SPG Negeri Ponorogo juga menjabat sebagai guru dan karyawan di SMAN 3 Ponorogo dan di samping itu juga terdapat tambahan tenaga pengajar atau guru dari eksternal SPG Negeri Ponorogo.

Pada tahun 1990/1991, siswa kelas 1 SMAN 3 Ponorogo yang naik ke kelas 2 dipilah untuk masuk kepada penjurusan yang di SMAN 3 Ponorogo

---

<sup>67</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 04/D/22-II/2023.

sendiri memiliki jurusan Fisika (A.1), Biologi (A.2) dan IPS (A.3). Pada tahun ini juga SMAN 3 Ponorogo telah memiliki siswa kelas 1 dan 2 sedangkan untuk kelas 3 masih ditempati oleh siswa SPG Negeri.

Sesuai dengan program yang ada, pada saat tahun ajaran 1991/1992, siswa SPG Negeri telah lulus secara keseluruhan. Lembaga pendidikan SPG resmi ditutup yang disesuaikan dengan Surat Keputusan yang muncul sebelumnya. Pada tahun 1991/1992 siswa belajar di Kampus Paju, Jalan Yos Sudarso III/I mutlak siswa SMA Negeri 3 kecamatan Ponorogo. Tahun 1997/2003 seluruh SMA yang ada di Indonesia dirubah namanya menjadi SMU (Sekolah Menengah Umum) dan ini terjadi juga pada dirubahnya nama-nama sekolah kejuruan yang dilebur namanya menjadi SMK (Sekolah Menengah Kejuruan). Pada dasarnya nama SMU ini akan lebih memudahkan seseorang dalam membedakan jenis sekolah lain yaitu sekolah menengah kejuruan.

Istilah SMU ini memang terdengar lebih serasi jika disandingkan dengan SMK. Namun, pada tahun 2003 nama SMU ini dihapus dan Pemerintah kembali menetapkan penggunaan istilah SMA (Sekolah Menengah Atas). Hal lain yang terjadi pada masa-masa ini yaitu, terdapatnya motivasi peningkatan mutu dan kredibilitas suatu sekolah, pemerintah mengeluarkan aturan penilaian terhadap sekolah-sekolah di seluruh Indonesia yang dikenal dengan istilah Akreditasi dan dilakukan setiap 5 tahun sekali. Badan Akreditasi Nasional yang ada di Surabaya setelah melakukan penilaian di SMAN 3 Ponorogo melalui surat yang berupa sertifikat

tertanggal 21 Oktober 2009 menyatakan bahwa SMAN 3 Ponorogo menduduki posisi peringkat A yang berlaku hingga tahun ajaran 2014/2015.

## 2. Profil SMAN 3 Ponorogo

- a. Nama Sekolah : SMAN 3 Ponorogo
- b. Alamat Sekolah : Jln. Laksamana Yos Sudarso III/I
- c. Provinsi : Jawa Timur
- d. Kabupaten : Ponorogo
- e. Kecamatan : Ponorogo
- f. Status Sekolah : Negeri
- g. Akreditasi : A
- h. Kurikulum : Kurikulum 2013, Kurikulum Merdeka, dan Kurikulum Cambridge International
- i. NPSN : 20510146

SMAN 3 Ponorogo merupakan lembaga pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) yang dipimpin oleh Dr. Sasmito Pribadi, M.Pd. SMAN 3 Ponorogo menyatakan dirinya sebagai sekolah pencetak siswa berprestasi baik dalam bidang akademik maupun non akademik dengan kategori nasional maupun internasional. SMA yang memiliki visi “Menjadi lembaga Pendidikan yang menghasilkan peserta didik bertaqwa, cerdas, terampil yang mampu menghadapi tantangan global berbudaya lingkungan, dan menghargai sikap perbedaan” ini menerapkan kurikulum 2013 dalam pembelajarannya. Akan tetapi, seiring berkembangnya zaman sehingga muncul kurikulum baru yaitu kurikulum merdeka, SMAN 3 Ponorogo menerapkan kurikulum tersebut pada tahun 2022 ini yang dimulai dari



masuknya peserta didik baru. SMAN 3 Ponorogo melakukan pengembangan serta peningkatan mutu peserta didik dengan cara melalui kegiatan ekstrakurikuler untuk pengembangan siswa pada bidang non akademik dan kegiatan yang menunjang peningkatan siswa pada bidang akademik. Pada tahun 2022, SMAN 3 Ponorogo juga mengadopsi kurikulum Cambridge International. Pasalnya, SMAN 3 Ponorogo bekerjasama dengan perusahaan Cambridge dan kini SMA 3 Ponorogo memiliki satu kelas internasional.

Adapun ekstrakurikuler yang ada di SMAN 3 Ponorogo meliputi, Pramuka, Palang Merah Remaja, Karya Ilmiah Remaja, Pecinta Alam, Seni Tari, Seni Reog, Broadcasting, Seni Musik, Panahan, Bola Basket, Bola Voly, Bulutangkis, Cheerleader, SMAGA English Club, Bela Diri, Paskibraka, Patroli Keamanan Sekolah, Rohaniyah Islamiyah, SMAGA Journalism, Teknologi Informatika, Teater SMAGA, Robotik, dan Futsal SMAGA.<sup>68</sup> Banyak ekstrakurikuler yang ada di SMAGA, sehingga patut bahwa SMAN 3 Ponorogo ini disebut dengan sekolah pencetak juara baik dalam bidang akademik maupun non akademik dengan perolehan prestasi di satu tahun terakhir (2022). Dalam hal ini, SMAN 3 Ponorogo memiliki sekitar 1.080 siswa dengan pembagian setiap angkatannya adalah 10 kelas. Dalam proses belajar mengajar, SMAN 3 Ponorogo memiliki 73 pendidik dan 25 tenaga kependidikan. SMAN 3 Ponorogo juga memiliki kelas unggulan yang dinamakan SICP (*Smaga International Class Program*) yang dari segi fasilitas lebih unggul dibandingkan kelas lainnya.

---

<sup>68</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 10/D/20-II/2023.

### 3. Letak Geografis SMAN 3 Ponorogo<sup>69</sup>

SMAN 3 Ponorogo merupakan lembaga pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) yang beralamatkan di Jl. Laksamana Yos Sudarso gang III No. 1 Ponorogo. Lahan yang dipergunakan untuk kegiatan belajar mengajar sekolah SMAN 3 Ponorogo ini menempati tanah milik SPG Negeri Ponorogo. Dalam buku status kepemilikan tanah yang dikeluarkan oleh Badan Pertahanan Nasional Kabupaten Ponorogo, yang ditanda tangani oleh Ranoë Wongsoatmodjo, SMAN 3 Ponorogo berdiri di luas tanah 34.675 m<sup>2</sup> dengan nomor Akte 518/1989.

Batas- Batas:

- a. Utara : Kelurahan Brotonegaran
- b. Timur : Kelurahan Brotonegaran
- c. Selatan : Kelurahan Paju
- d. Barat : Kelurahan Paju

### 4. Visi, Misi dan Tujuan SMAN 3 Ponorogo

Sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan yang diberikan tugas untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yang mana sekolah harus menjalankan perannya dengan baik. Dalam menjalankan perannya, sekolah dikelola secara baik dan profesional agar dapat mewujudkan tujuan pendidikan secara optimal. Dalam menjalankan proses pendidikan, perencanaan strategis menjadi landasan bagi sekolah yang meliputi beberapa komponen, seperti visi, misi dan tujuan lembaga pendidikan. Dalam hal ini,

---

<sup>69</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 05/D/22-II/2023.

SMAN 3 Ponorogo juga memiliki visi, misi dan tujuan yang digunakan sebagai acuan dalam peningkatan kualitas sekolah, yaitu:

a. Visi SMAN 3 Ponorogo

Visi diartikan sebagai bayangan tentang masa depan organisasi baik perusahaan maupun lembaga, sebuah pandangan masa depan yang realistis, atraktif dan terencana menuju kondisi yang lebih baik, serta berkaitan dengan pandangan ke depan kemana instansi tersebut harus dibawa.<sup>70</sup> Bagi sekolah, visi merupakan imajinasi moral yang diinginkan di masa mendatang. Dalam penyusunan visi sekolah harus memperhatikan ancaman serta tantangan apa yang akan terjadi di masa yang akan datang, dan bagaimana peluang dan kekuatan yang dimiliki oleh sebuah lembaga pendidikan tersebut. Visi sekolah juga merupakan wawasan yang menjadi sumber arahan bagi sekolah untuk memandu merumuskan misi sekolah. SMAN 3 Ponorogo menyusun visi sebagai berikut.<sup>71</sup>

**“Menjadi lembaga Pendidikan yang menghasilkan peserta didik bertaqwa, cerdas, terampil yang mampu menghadapi tantangan global, berbudaya lingkungan dan menghargai sikap perbedaan.”**

b. Misi SMAN 3 Ponorogo

Misi adalah hal penting dalam penyelenggaraan lembaga pendidikan. Misi merupakan penjabaran dari visi, menjelaskan tentang tujuan yang ingin dicapai, menggambarkan hal-hal yang harus dilakukan dalam mencapai tujuan. Pernyataan misi dapat mencerminkan tentang

---

<sup>70</sup> Ketid Jelantik, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional* (Yogyakarta: Deepublish, 2015), 18.

<sup>71</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 06/D/22-II/2023.

segala sesuatu untuk mencapai visi.<sup>72</sup> SMAN 3 Ponorogo memiliki misi sebagai berikut.<sup>73</sup>

- 1) Membentuk peserta didik yang bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan menumbuh kembangkan kehidupan beragama yang harmonis.
- 2) Meningkatkan kualitas peserta didik SMA Negeri 3 Ponorogo, serta komitmen terhadap tugas pokoknya sebagai agen perubahan untuk menjadikan masyarakat lebih maju.
- 3) Membentuk peserta didik yang memiliki sikap mandiri dan terampil melalui program- program ekstrakurikuler dan intrakurikuler.
- 4) Meningkatkan sistem pembelajaran dan bimbingan secara aktif, efektif, kreatif, inovatif sehingga siswa dapat berkembang sesuai dengan potensi yang dimiliki.
- 5) Membangun manusia yang mampu mengedepankan sisi positif dalam menghadapi perkembangan teknologi informasi dan komunikasi.
- 6) Menerapkan program Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup yang terintegrasi dengan pengembangan kurikulum sekolah.
- 7) Mengedepankan sikap toleransi dan menghargai perbedaan dalam segala aspek kegiatan sekolah sehingga tercipta sekolah dengan suasana nyaman untuk mengembangkan potensi peserta didik.

c. Tujuan SMAN 3 Ponorogo

Tujuan merupakan arah atau keadaan yang akan diupayakan untuk dicapai oleh sekolah dalam kurun waktu tertentu. Tujuan harus berinduk

---

<sup>72</sup> Kasman dan Novebri, *Manajemen & Supervisi Pendidikan Islam* (Sumatra Utara: Madina Publisher, 2021), 32.

<sup>73</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 06/D/22-II/2023.

kepada visi sekolah.<sup>74</sup> SMAN 3 Ponorogo menyusun tujuan sebagai berikut.<sup>75</sup>

- 1) Membentuk manusia yang bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
- 2) Meningkatkan kemampuan guru/karyawan dalam memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.
- 3) Menerapkan aplikasi sistem informasi dalam pengolahan administrasi dan terciptanya administrasi sekolah yang cepat, tepat dan mudah diakses.
- 4) Menghasilkan peserta didik agar menjadi manusia yang berkepribadian, berkualitas dan berprestasi dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, olah raga dan seni.
- 5) Menanamkan kepada peserta didik sikap yang ulet, cakap, terampil dan mandiri dalam berkarya serta mampu beradaptasi terhadap perkembangan dan perubahan zaman.
- 6) Melestarikan dan mengenalkan siswa pada tata cara berbahasa daerah (jawa) dalam rangka membentuk kepribadian dan akhlak mulia serta meningkatkan pelestarian kebudayaan.
- 7) Tercapainya nilai ujian nasional mata pelajaran sesuai standar yang ditetapkan BSNP.
- 8) Menghasilkan peserta didik dengan memiliki keterampilan komunikasi bahasa asing dalam rangka menghadapi tantangan global.

---

<sup>74</sup> Muhaimin, *Manajemen Pendidikan: Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), 170.

<sup>75</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 06/D/22-II/2023.

- 9) Membudayakan peran serta masyarakat, alumni dan lembaga swasta atau negeri dalam pengembangan sekolah.
- 10) Menciptakan lingkungan sekolah yang bersih, sejuk, indah, nyaman, sehat dan menyenangkan yang mendukung dalam kegiatan pembelajaran.
- 11) Meningkatkan kepedulian warga sekolah untuk melakukan pelestarian, pencegahan pencemaran dan kerusakan lingkungan.
- 12) Terwujudnya sekolah sebagai pilihan utama dalam menentukan SMA, oleh masyarakat Ponorogo dan sekitarnya.

#### 5. Struktur Organisasi SMAN 3 Ponorogo

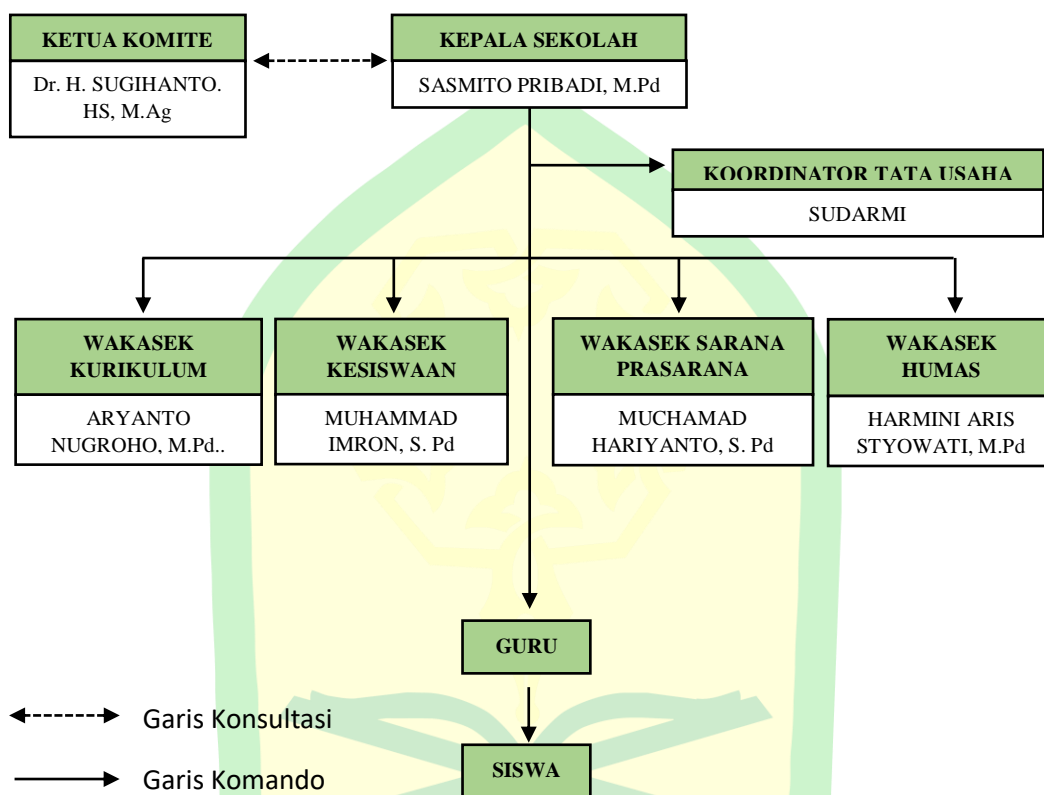
Organisasi yang berkualitas merupakan organisasi yang memiliki pengelola sesuai dengan standar yang telah ditentukan dan dijadikan dalam satu wadah atas nama struktur organisasi. Struktur organisasi merupakan pola hubungan komponen atau bagian suatu organisasi.<sup>76</sup> Struktur organisasi ini diciptakan untuk mempermudah komunikasi serta jalur koordinasi dengan anggotanya. Untuk memenuhi tujuan pendidikan, organisasi pendidikan yang baik harus membagi tanggung jawab dan tugas sesuai dengan fungsi, kemampuan dan wewenangnya. Anggota organisasi pendidikan akan menyadari tanggung jawab dan wewenang semua pihak yang terlibat dalam pendidikan berkat struktur organisasi saat ini.<sup>77</sup> Dengan demikian, SMAN 3

---

<sup>76</sup> Ahmad Rusdiana, *Organisasi Lembaga Pendidikan* (Bandung: Pusat Penelitian dan Penerbitan UIN SGD & Pustaka Tresna Bhakti Press Bandung, 2021), 62.

<sup>77</sup> Risnita et.al., *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan Islam* (Riau: Dotplus Publisher, 2022), 37.

Ponorogo memiliki struktur organisasi sesuai dengan standar yang digunakan. Struktur Organisasi SMAN 3 Ponorogo adalah sebagai berikut:<sup>78</sup>



**Gambar 4. 1 Struktur Organisasi SMAN 3 Ponorogo**

## 6. Tenaga Pendidik, Kependidikan dan Siswa SMAN 3 Ponorogo

Aset yang paling penting dalam sebuah organisasi atau lembaga adalah sumber daya manusianya. Untuk membangun lembaga yang berkualitas, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas juga sesuai bidangnya. Jumlah tenaga pendidik di SMAN 3 Ponorogo terdiri atas 73 orang yang memiliki tugas mengajar sesuai dengan kompetensi dan keahlian masing-masing. Terdapat 37 guru PNS, 11 guru PPPK, 19 guru tidak tetap SICP, 2 guru PNS tambahan jam. Dan tenaga kependidikan sebanyak 25 orang dengan 6 pegawai tetap (PNS), dan 19 pegawai tidak tetap.<sup>79</sup>

<sup>78</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 07/D/20-II/2023.

<sup>79</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 08/D/20-II/2023.

Sedangkan, jumlah peserta didik untuk kelas X sebanyak 359 siswa/siswi dibagi ke dalam 10 rombel, kelas XI sebanyak 348 siswa/siswi dibagi ke dalam 10 rombel dengan 7 kelas jurusan IPA dan 3 kelas jurusan IPS, dan untuk kelas XII sebanyak 357 siswa/siswi dibagi ke dalam 10 rombel, sama dengan kelas XI, kelas XII terdapat 7 kelas IPA dan 3 kelas IPS. Sehingga, total keseluruhan dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan adalah 98 orang dan jumlah peserta didik sebanyak 1.064 siswa/siswi.<sup>80</sup>

#### 7. Sarana dan Prasarana SMAN 3 Ponorogo

Salah satu aspek yang juga penting dalam membangun pendidikan bermutu yaitu fasilitas pendidikan yang dapat menunjang keefektifan kegiatan. Fasilitas adalah sarana dan prasarana yang tersedia untuk melancarkan kegiatan pendidikan di sekolah. Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dalam menunjang proses pendidikan. Prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan. Terdapat 30 kelas reguler dengan 1 kelas SICP, dilengkapi dengan perpustakaan, masjid, aula, ruang kepala sekolah dan ruang guru. Serta terdapat laboratorium biologi, laboratorium kimia, laboratorium fisika, laboratorium bahasa, dan laboratorium komputer. Setiap ekstrakurikuler juga memiliki ruang sendiri untuk dijadikan *basecamp* serta terdapat tempat umum lainnya.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 09/D/20-II/2023.

<sup>81</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 02/D/20-II/2023.



## B. Deskripsi Data

### 1. Karakteristik Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN 3 Ponorogo

Karakteristik kepemimpinan merupakan suatu ciri khas atau tanda yang digunakan dalam menganalisa dan membedakan kepemimpinan satu dengan yang lainnya. Kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan partisipatif dapat menjadi faktor keberhasilan dari peningkatan mutu pendidikan di sekolahnya.

SMAN 3 Ponorogo dipimpin oleh Bapak Sasmito Pribadi, M.Pd. yang telah memberikan banyak kontribusi dalam peningkatan mutu pendidikan. Dalam hal peningkatan mutu pendidikan, Bapak Sasmito memiliki gaya kepemimpinan partisipatif. Dalam penelitian kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMAN 3 Ponorogo, peneliti mendeskripsikan karakteristik kepemimpinan partisipasi kepala sekolah, diantaranya:

- a. Komunikasi dua arah
- b. Pemimpin mampu secara aktif mendengar dan merespon segenap kesukaran yang dialami bawahan
- c. Pemimpin secara transparan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan
- d. Pemimpin mendorong bawahan untuk berpartisipasi

Dari kategori- kategori di atas, dapat diuraikan sebagai berikut.

a. Komunikasi dua arah

Dalam melakukan diskusi dan komunikasi, kepala sekolah melakukan komunikasi dua arah, bukan komunikasi searah. Komunikasi dua arah ini juga disebut sebagai komunikasi timbal balik, artinya dalam proses komunikasi kepala sekolah memberikan kesempatan kepada komunikan atau lawan bicara untuk menyampaikan pendapat atau argumen. Sebagaimana yang telah disampaikan Bapak Sasmito Pribadi, M. Pd selaku kepala sekolah sebagai berikut:

“Dalam melakukan komunikasi kepada bapak ibu guru dan rekan kerja lainnya saya lakukan komunikasi secara interaktif atau disebut dengan komunikasi dua arah. Komunikasi dua arah ini menurut saya lebih efektif dilakukan karena kita juga bisa mendapat *feedback* dari orang lain yang kemudian dapat saling bertukar fikiran dan dapat mengembangkan rasa pengertian. Selain itu, komunikasi dua arah dilakukan untuk memastikan kelancaran informasi yang diberikan dari komunikator kepada komunikan. Sehingga, komunikasi dua arah penting dilakukan agar setiap proses perjalanan lembaga pendidikan dapat dilakukan dengan mudah dan tentunya berdampak pada kualitas pendidikan.”<sup>82</sup>

Sejalan dengan apa yang telah dikemukakan oleh Bapak Muhammad Imron, S.Pd selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan, bahwa:

“Bapak Sasmito Pribadi, M.Pd melakukan komunikasi secara langsung dengan tatap muka dan juga secara online atau melalui sosial media. Apapun yang menjadi problematika dari sekolah beliau selalu mengkomunikasikan kepada pihak yang bersangkutan. *Feedback* dari kita juga diterima baik oleh Beliau. Selain dengan para guru, bapak kepala sekolah juga sering melakukan komunikasi dengan murid, yang artinya Beliau terjun langsung dalam berinteraksi dengan murid dan itu tentunya menimbulkan komunikasi dua arah antara para murid dan juga kepala sekolah.”<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/22-II/2023.

<sup>83</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/2-III/2023.

Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Ibu Aning Ayuti, S.Pd.I selaku wali kelas SICP yang menjadi kelas internasional di SMAN 3 Ponorogo, sebagai berikut:

“Bapak kepala sekolah itu biasanya melakukan komunikasi secara langsung dan juga melalui grub whatsapp. Seperti halnya saja jika bertemu di jalan selalu ada pertanyaan yang disampaikan oleh Beliau, dan pertanyaan- pertanyaan ini sebagai bentuk rasa perhatian yang Beliau berikan kepada kami.”<sup>84</sup>

Kemudian Bapak Aryanto, M.Pd selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum menyampaikan sebagai berikut:

“Bapak Sasmito Pribadi, M.Pd selaku kepala sekolah melakukan komunikasi secara formal dan informal. Komunikasi formal itu dilakukan secara kedinasan sebagai contoh adalah komunikasi yang dilakukan dalam rapat atau pertemuan besar. Sedangkan komunikasi informal itu adalah secara perseorangan dan bersifat persuasif. Dan selama ini kami menjumpai bahwa Beliau melaksanakan komunikasi itu secara luar biasa. Beliau menggunakan komunikasi yang interaktif, persuasif tanpa ada yang namanya komunikasi disteraktif atau komunikasi diktator. Jadi Beliau bersifat menjadi seorang Bapak bagi teman- teman guru dan karyawan.”<sup>85</sup>

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa komunikasi dua arah merupakan komunikasi yang digunakan oleh kepala sekolah SMAN 3 Ponorogo. Komunikasi dua arah dianggap komunikasi yang efektif dan penting dilakukan oleh seluruh warga sekolah. Dalam hal ini komunikasi dua arah tidak hanya dilakukan oleh kepala sekolah kepada guru dan karyawan saja, tetapi juga antara guru dengan guru atau karyawan, serta antara guru dan siswa. Dalam proses belajar mengajar, komunikasi dua arah bisa bersifat tertulis ataupun secara langsung,

<sup>84</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/6-III/2023.

<sup>85</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/10-III/2023.

sehingga itu akan membuat proses belajar mengajar lebih efektif.<sup>86</sup> Upaya tersebut untuk meningkatkan mutu pendidikan yang menjadi pondasi terpenting dalam hubungan timbal balik antar sesama. Melalui komunikasi dua arah ini semua program pendidikan lebih mudah dijalankan bersama. Proses komunikasi dua arah ini dapat dijadikan tempat bertukar pikiran yang nantinya akan memunculkan ide- ide baru yang lebih baik.

- b. Pemimpin mampu secara aktif mendengar dan merespon segenap kesukaran yang dialami bawahan

Sebagai seorang pemimpin yang baik tidak harus terus berbicara tetapi juga harus mendengarkan dan merespon pendapat dari bawahannya. Pemimpin yang memiliki keterampilan untuk mendengarkan maka akan membuat karyawan mencapai potensi yang maksimal dalam dirinya. Sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Sasmito pribadi, M.Pd, sebagai berikut:

“Ketika berkomunikasi itu kita wajib untuk saling mendengarkan dan memperhatikan lawan bicara. Dengan begitu kita menunjukkan sikap saling menghargai. Untuk semua saran dan masukan dari bawahan itu pasti saya terima dan akan saya proses. Kemudian saya juga sering meminta para guru dan karyawan untuk menyampaikan apa yang menjadi problematika baik dalam pekerjaannya maupun personalnya. Masukan dan saran itu akan saya terima semua, tetapi juga akan saya proses, artinya tidak saya telan mentah- mentah. Masukan dan saran dari bawahan itu ya harus saya inventarisasi, saya akomodir kemudian nanti berdasarkan data dan observasi saya bisa diambil kebijakan. Dan kebijakan itu tidak serta merta nanti langsung saya putuskan begitu saja, tapi nanti dari kebijakan itu akan saya lakukan semacam uji publik internal, sebelum nanti saya fiksikan menjadi sebuah keputusan.”<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup> Lihat Transkrip Observasi Nomor: 01/O/2-III/2023,

<sup>87</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/22-II/2023.

Kemudian Bapak Muhammad Imron, S.P, selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan menyampaikan sebagai berikut:

“Yang jelas bapak kepala sekolah itu *open heart* atau terbuka untuk siapa saja dan tidak memandang apapun. Saling bisa *take and give* atau saling bisa menerima. Siapapun yang ingin menyampaikan saran dan kritik Beliau menerima apa adanya, sehingga tidak menutup pintu saran maupun kritikan walaupun dari anak buahnya maupun Wakasek.”<sup>88</sup>

Sejalan dengan apa yang telah dikemukakan oleh Ibu Aning Ayuti, S.Pd.I selaku wali kelas SICP yang menjadi kelas internasional di SMAN 3 Ponorogo, bahwa:

“Kepala sekolah selalu mengatakan begini, siap menerima segala usul dan saran. Bapak itu selalu mau mendengar apa yang ingin disampaikan oleh kami, baik itu saran atau kesukaran yang kami alami. Misalnya saja, saya bertemu dengan Beliau di jalan, kemudian saya menyapa dan sedikit menyampaikan kesukaran yang saya alami, pasti beliau mendengarkan dan merespon sangat baik. Saran dan kesukaran yang kami sampaikan akan senantiasa ditindak lanjuti oleh Beliau, sehingga kami sebagai guru dan bawahan sangat merasa dihargai.”<sup>89</sup>

Pendapat yang hampir sama juga dikemukakan oleh Bapak Aryanto, M.Pd selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, sebagai berikut:

“Iya Beliau sangat terbuka sekali. Jadi beliau sangat kooperatif dan partisipatif. Jadi setiap keputusan yang diambil oleh sekolah itu selalu melibatkan rekan- rekan, apakah dari rekan guru, rekan waka, rekan litbang, dan juga rekan dari karyawan, sesuai dengan bidangnya masing- masing. Sehingga setiap keputusan dari beliau selalu melibatkan kami untuk memberikan saran dan juga masukan agar mendapatkan hasil yang sama- sama mneguntungkan nantinya.”<sup>90</sup>

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa kepala sekolah mampu secara aktif mendengar dan merespon segenap kesukaran yang

---

<sup>88</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/2-III/2023.

<sup>89</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/6-III/2023.

<sup>90</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/10-III/2023.

dialami bawahan. Kepala sekolah selalu membuka dirinya untuk menerima semua masukan, saran dan kritik yang membangun. Mendengar masukan dari bawahan dianggap membawa pengaruh positif untuk bawahannya, hal ini terjadi karena tidak hanya mendengarkan saja, tetapi juga mampu memahami dan kemudian memberikan feedback yang positif. Dalam agenda rapat, kepala sekolah menjunjung tinggi setiap masukan, saran, dan kerisauan dari bawahannya.<sup>91</sup> Upaya tersebut dilakukan untuk menjaga komunikasi dengan baik dan menunjukkan rasa kepedulian sehingga bisa membangun rasa percaya diri dan loyalitas dari semua anggotanya.

- c. Pemimpin secara transparan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan dilakukan oleh sebuah organisasi untuk menyelesaikan problematika yang dihadapinya. Tak jarang pemimpin yang mengambil keputusan sendiri tanpa melibatkan anggotanya. Untuk mencapai keputusan yang baik, maka pemimpin secara transparan harus melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Sasmito Pribadi, M.Pd. selaku Kepala Sekolah SMAN 3 Ponorogo mengemukakan pendapatnya, bahwa:

“Saya mempunyai data- data dari situasi dan kondisi di sekolah dari berbagai bidang juga. Data- data tersebut kemudian saya gunakan untuk mengambil pijakan dan bisa dikomunikasikan bersama bapak ibu guru, baik di tingkat waka maupun dewan guru. Dalam rapat atau musyawarah saya selalu memaparkan berbagai kondisi dan permasalahan yang sudah saya pegang. Kemudian saya memberikan waktu untuk kita bisa merundingkan bersama dengan cara saya mempersilahkan anggota rapat untuk mengungkapkan

---

<sup>91</sup> Lihat Transkrip Observasi Nomor: 02/O/6-III/2023.



apa yang ada dipikiran mereka mengenai problematika ini. Tidak hanya itu, saya memberikan peluang yang besar kepada seluruh anggota rapat untuk mengungkapkan ide atau saran. Dari berbagai masukan yang ada, kita bisa kembali memusyawarakannya untuk mendapatkan suatu keputusan yang tepat. Data- data itupun saya dapat dari program kerja saya sendiri yaitu, keliling sekolah untuk mengetahui situasi dan kondisi yang ada dan sedang terjadi di lingkungan sekolah. Hal ini penting dilakukan, bukan hanya kita mendengar dari orang lain terkait situasi dan kondisi sekolah kita, tapi dengan demikian saya bisa tahu sendiri apa yang terjadi di lingkungan sekolah. Ini merupakan tugas saya sebagai monitoring di sekolah dan kewajiban saya memperhatikan kenyamanan lingkungan sekolah.”<sup>92</sup>

Dengan demikian dapat diketahui bahwa kepala sekolah membuka seluas- luasnya masukan guna mendapat keputusan yang benar- benar disepakati bersama tanpa adanya ketidaksetujuan diantara mereka. Sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Muhammad Imron, S.Pd, selaku Wakil Kepala Sekolah bidang Kesiswaan, sebagai berikut.

“Untuk pengambilan keputusan, kita lihat dulu menyangkut makro atau mikro. Keputusan yang menyangkut kebijakan makro itu melibatkan unsur elemen sekolah biasanya diadakan rapat dulu, minimal sudah ditawarkan kepada warga sekolah. Pemangku dan penentu kebijakan tetap berada di sekolah, mungkin di tangan kepala sekolah dalam arti bukan diktator, tetap menerima masukan dari warga sekolah. Jika itu harus dipandang keputusan bersama, ya keputusan diambil dari warga sekolah. Kalau itu nanti sepertinya detlock atau tidak menemukan jalan ya kembali ke kebijakan kepala sekolah. Sedangkan mikro, yaitu keputusan yang bahannya itu tidak perlu disampaikan ke seluruh warga sekolah, cukup disampaikan kepada wakasek- wakasek atau pemangku jabatan saja. Sehingga itu cukup untuk diputuskan bersama stakeholder saja melalui pertemuan kecil. Kemudian untuk rapat sendiri ada 2, yaitu rapat harian dan rapat khusus. Rapat harian ini biasanya dilakukan di hari senin atau disebut rapat pembinaan. Sedangkan rapat- rapat khusus biasanya rapat yang dilakukan khusus untuk membahas yang sedang terjadi.”<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/22-II/2023.

<sup>93</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/2-III/2023.



Bapak Aryanto, M.Pd selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang

Kurikulum juga mengutarakan pendapatnya, sebagai berikut:

“Jadi Beliau ketika mau mengambil keputusan itu selalu bersifat partisipatif. Jadi, biasanya jika ada sebuah permasalahan kemudian akan ada sebuah keputusan, Beliau selalu mengajak rekan- rekan, baik rekan wakasek kurikulum, kesiswaan, sarpras, humas, ataupun rekan litbang itu dalam menentukan kebijakan yang bersifat sentralistik. Dan Beliau dalam rapat atau dalam forum selalu membuka sesi tanya jawab yaitu bersifat untuk mengakomodir pendapat dari semua guru yang kemudian diambil keputusan akhir yang bersifat *win- win solution*.”<sup>94</sup>

Sejalan dengan apa yang telah dikemukakan oleh Ibu Aning Ayuti, S.Pd.I selaku wali kelas SICP yang menjadi kelas internasional di SMAN 3 Ponorogo, bahwa:

“Kita itu sering melakukan rapat, baik itu rapat harian ataupun rapat untuk menindaklanjuti program- program sekolah. Kita mengadakan rapat itu biasanya hari senin, usai upacara bendera. Dengan rapat tersebut, kita membahas terkait program yang sudah berjalan selama seminggu kemarin. Kita lakukan penilaian dan evaluasi dan kita benahi kekurangan- kekurangan selama prose pembelajaran kemarin agar kedepannya jadi lebih baik. Melalui rapat ini saja bisa dilihat bahwa bapak kepala sekolah itu memberikan kami selaku guru dan karyawan kesempatan untuk mengutarakan keluh kesah dan pendapat- pendapat kami. Dengan demikian saja, kami sudah merasa sangat dihargai.”<sup>95</sup>

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa kepala sekolah SMAN 3 Ponorogo secara transparan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Kepala sekolah memiliki program rapat rutin yang dilakukan setiap satu minggu sekali. Tidak hanya itu, kepala sekolah juga mengadakan rapat *urgent* apabila ada problematika yang terjadi dan harus segera diselesaikan.<sup>96</sup> Rapat ini dilakukan guna untuk mendapatkan

<sup>94</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/6-III/2023.

<sup>95</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/10-III/2023.

<sup>96</sup> Lihat Transkrip Observasi Nomor: 02/O/6-III/2023.

suatu keputusan yang telah disepakati bersama di depan seluruh pemangku kebijakan.

d. Pemimpin mendorong bawahan untuk berpartisipasi

Dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala sekolah, pemimpin hendak senantiasa memberikan dorongan, motivasi, dan dukungan yang positif terhadap bawahan untuk selalu ikut berpartisipasi terhadap program- program sekolah. Sejalan dengan pendapat Bapak Sasmito Pribadi, M.Pd selaku Kepala Sekolah SMAN 3 Ponorogo, bahwa:

“Saya mempunyai program untuk kegiatan koordinasi itu setiap senin pagi setelah upacara. Itu harus dilakukan untuk mengevaluasi kegiatan seminggu yang lalu dan untuk mempersiapkan minggu yang akan datang. Dalam rapat koordinasi ini saya memberikan kesempatan kepada setiap Waka, guru dan karyawan tanpa pandang bulu, siapa saja boleh mengutarakan permasalahan dan kesulitan- kesulitan yang dialami. Di samping itu, saya juga memberikan dorongan kepada guru yang berprestasi untuk meneruskan studinya lagi.”<sup>97</sup>

Pendapat yang hampir sama juga dikemukakan oleh Bapak Muhammad Imron, S.Pd, selaku Wakil Kepala Sekolah bidang Kesiswaan, sebagai berikut.

“Kepala sekolah itu mempersilahkan kepada seluruh guru dan karyawan yang ingin melanjutkan pendidikannya, apalagi terhadap guru dan karyawan yang berprestasi dan masih muda pula. Hal ini dilakukan kepala sekolah agar kita mempunyai kualitas pendidik dan tenaga kependidikan yang benar- benar baik. Sebenarnya semua itu sudah bagus dan baik, tetapi ilmu baru yang mereka dapat itu nantinya bisa di bawa ke sekolah sini agar bisa diimplementasikan. Tidak hanya itu, kita juga ada program pelatihan untuk guru dan karyawan yang diadakan oleh sekolah sendiri ya. Kita juga sering mengirimkan beberapa guru untuk mengikuti pelatihan baik itu di tingkat kabupaten hingga di tingkat nasional.”<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/22-II/2023.

<sup>98</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/2-III/2023.

Bapak Aryanto, M.Pd selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang

Kurikulum juga mengutarakan pendapatnya, sebagai berikut:

“Ada beberapa guru di sini yang masih melanjutkan kuliah, dan hal ini dapat dukungan besar dari bapak kepala sekolah. Kepala sekolah itu memberikan motivasi yang luar biasa kepada kami. Kemarin di sekolah itu dapat undangan dari Kementerian Pendidikan terkait dengan pelaksanaan program kurikulum merdeka, saya beserta satu teman itu ditugaskan oleh beliau untuk mengikuti pelatihan itu. Dalam pelatihan itu kita bisa berdiskusi terkait kondisi yang ada di sekolah kita. Sebaliknya, mereka memberitahu kami bagaimana proses dari sekolah yang sudah menerapkan kurikulum merdeka terlebih dulu. Dari situ kita bisa membandingkan bagaimana dengan sekolah yang ada di kota besar dengan di sekolah kita. Kepala sekolah itu juga sering mendorong saya dan teman-teman lainnya untuk mengikuti program seminar di luar sekolah.”<sup>99</sup>

Banyaknya kesempatan dalam meningkatkan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan membuka peluang besar bagi seluruh guru dan karyawan yang ada di SMAN 3 Ponorogo. Demikian pendapat yang serupa disampaikan oleh Ibu Aning Ayuti, S.Pd.I selaku wali kelas SICIP di SMAN 3 Ponorogo, bahwa:

“Setiap guru dan karyawan di sini diberikan kesempatan yang sama dan tidak ada batasnya untuk terus ikut berproses, belajar, dan menjadi yang terbaik. Setiap ada event sekolah, pasti guru dan karyawan diminta untuk berpartisipasi memeriahkan acara-acara kita tanpa terkecuali. Awalnya saya kaget waktu diberikan tugas menjadi wali kelas dari kelas unggulan yang baru saja berdiri. Saya diberikan kesempatan kepala sekolah untuk belajar dari bagian kelas SICIP ini. Saya senang belajar, dan sampai saat ini saya juga belajar dari siswa, bukan hanya mereka sendiri. Kepala sekolah itu juga memberikan kesempatan bagi bapak ibu guru dan karyawan yang ingin menjadi pembimbing maupun pelatih pada ekstrakurikuler di sekolah kita, tetapi diharapkan sesuai dengan kemampuannya. Dalam hal ini, ketika ekstrakurikuler berjalan satu tahun dan tidak mengalami perubahan ke arah yang lebih baik, maka bapak kepala sekolah memberikan kesempatan kepada teman-teman guru lainnya untuk maju. Bapak itu partisipasinya dalam kegiatan sekolah luar biasa, beliau datang saja sudah

---

<sup>99</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/6-III/2023.

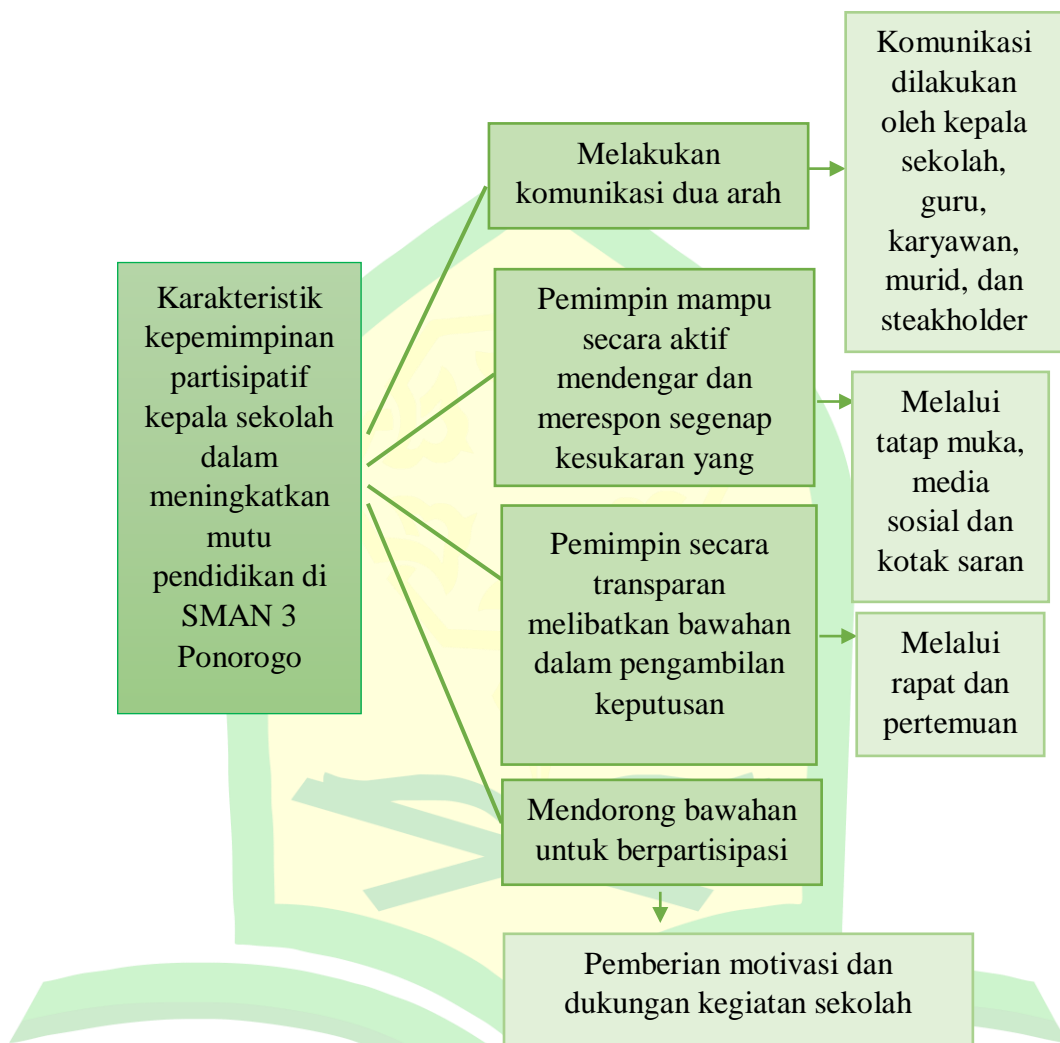
membuat kita tidak enak untuk menolak datang di setiap program sekolah. Semangat beliau itu sungguh luar biasa, sehingga dari semangat itu secara tidak langsung juga memotivasi kita.”<sup>100</sup>

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa kepala sekolah SMAN 3 Ponorogo memberikan dorongan atau motivasi kepada seluruh guru dan karyawan untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan sekolah. Tidak heran jika SMAN 3 Ponorogo dapat menjadi sekolah yang unggul di Kabupaten Ponorogo, sebab di sini diwajibkan untuk selalu bersama dan kompak dalam membangun citra lembaga dan meningkatkan mutu pendidikan.

Dari hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa karakteristik kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMAN 3 Ponorogo meliputi komunikasi dua arah yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada guru dan karyawan, guru dengan guru atau karyawan, serta guru dengan siswa. Pemimpin juga mampu secara aktif mendengar dan merespon segenap kesukaran yang dialami bawahan sehingga akan dapat membangun rasa percaya diri dan loyalitas. Tidak hanya itu, pemimpin juga secara transparan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan yang dapat dilakukan melalui rapat atau pertemuan. Serta, pemimpin mendorong bawahan untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan sekolah. Secara sederhana, kesimpulan tersebut dapat dicermati melalui gambar 4.2 berikut ini:

---

<sup>100</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/10-III/2023.



**Gambar 4.2 Karakteristik Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah**

## **2. Penerapan Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN 3 Ponorogo**

Meningkatkan mutu pendidikan merupakan salah satu tujuan yang ingin di penuhi oleh SMAN 3 Ponorogo. Mutu pendidikan menjadi fokus penilaian layak atau tidaknya pendidikan yang ada di SMAN 3 Ponorogo. Dalam penerapannya, kepala SMAN 3 Ponorogo mendapati banyak proses, diantaranya adalah melakukan perbaikan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, meningkatkan prestasi siswa baik akademik maupun non akademik, dan meningkatkan kualitas sarana dan prasarana. Dari kategori-kategori tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut.

### **a. Perbaikan Kualitas Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

Guru merupakan profesi yang mulia. Untuk menjadi guru yang berkualitas, banyak tantangan yang harus dihadapi oleh guru ataupun calon guru. Oleh karena itu, pengalaman yang banyak dan mendalam diperlukan. Bapak Sasmito Pribadi, M.Pd selaku Kepala Sekolah SMAN 3 Ponorogo mengutarakan pendapatnya, bahwa:

“Mutu pendidikan ditunjang oleh Tripusat Pendidikan. Jadi tidak hanya unsur sekolah saja. Tripusat pendidikan itu kan ada pemerintah, sekolah dan masyarakat, sehingga pendidikan harus mendapatkan support dari ke tiga elemen itu dan harus bersinergi. Misalkan saja jika orang tua itu support, sekolah support tapi kalau pemerintah tidak ya tidak bisa maksimal roda pendidikan itu. Dan memang itu presentase tertinggi dan garis depannya itu sekolah. Dan di sekolah itu sendiri garis depannya adalah bapak ibu guru dan pemimpin. Mutu pendidikan itu penting sekali mbak. Salah satu alasan kita untuk selalu meningkatkan mutu pendidikan ya agar tercapai tujuan pendidikan dengan maksimal. Dari delapan standar mutu pendidikan yang ada di Indonesia itu sudah terpenuhi oleh SMAN 3 Ponorogo. Salah satunya adalah standar pendidik dan tenaga pendidik, yaitu programnya untuk peningkatan kompetensi guru dan Tu. Biasanya kita adakan workshop, pelatihan, seminar, atau studi banding. Biasanya itu dilakukan satu



semester sekali, baik di sekolah atau di luar sekolah. Kemudian juga ada peningkatan kompetensi guru itu dari pemerintah. Ada undangan workshop ke Surabaya bahkan ke kota-kota besar lainnya. Kemudian, saya memberikan wewenang atau tugas kepada bawahan dengan cara Delegasi dari job deskripsi mbak. Jadi ada ring komunikasi, ring satu komunikasi ada di tingkat kepala sekolah dan waka. Dan nanti di ring dua ada bapak ibu wali kelas, dan di ring tiga ada dengan bapak ibu guru. Sehingga kita memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada teman-teman guru dan TU untuk bisa ada pengalaman dalam berkinerja.”<sup>101</sup>

Dalam peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan banyak pihak yang mendukung, yaitu dari pihak pemerinta, pihak sekolah, dan terutama diri sendiri. Pasalnya, tanpa kesadaran akan kemauan dalam diri, semuanya juga tidak akan berjalan dengan baik. Pendapat yang hampir sama diutarakan oleh Bapak Muhammad Imron, S.Pd selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan, sebagai berikut.

“Dalam penentuan visi, misi dan tujuan itu kita lakukan melalui rapat. Rapat itu dilakukan antara kepala sekolah, Litbang, wakasek, dan guru, dirumuskan oleh tim wakasek, kepala sekolah, dan Litbang. Ada rapat pembagian tugas itu biasanya di awal tahun periode tahun pelajaran. Ada yang bertugas sebagai wakasek siapa, tugas sebagai wali kelas siapa, tugas sebagai pembina ekstra siapa, itu sudah terprogram, terpapar dalam sebuah konsi berat yang disebut dengan SK pembagian tugas. Kemudian, dalam mempermudah proses pendidikan, ada wakasek-wakasek yang nantinya punya wilayah sendiri untuk menentukan kebijakan, mengeluarkan prokernya. Nah proker ini diwujudkan yang bersentuhan dengan guru ya dengan guru, yang bersenuhan dengan siswa ya dengan siswa. Untuk pendidik dan tenaga kependidikan sendiri sudah terpenuhi, bahkan melebihi. Kita tidak tahu, kita tinggal menerima pemerintah yang ngatur. Tapi ya saya tidak tahu pemerintah itu analisisnya lewat apa, nyatanya sampai kelebihan guru. Misalkan guru matematika, dengan sekolah segini dengan jam mengajarnya segini, itu cukup oleh tiga guru, kita malah punya lima guru, seperti itu. Pemberdayaan yang dilakukan sekoah terhadap pendidik dan tenaga kependidikan seperti sekolah mengadakan workshop, mengadakan seminar untuk meningkatkan kualitas guru. Kadang di satu tahun itu ada programnya, workshop di sekolah atau diadakan di luar sekolah, seperti Sarangan. Ya

---

<sup>101</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/22-II/2023.



seorang kepala sekolah atau pimpinan harus mampu mengendalikan segala aspek. Kalau kepala sekolah keliling pagi-pagi itu pasti akan meneliti kelas- kelas yang kosong. Mungkin bapak- ibu guru ada yang tidak masuk. Kalau sampai kosong ditanyai ada tugas apa tidak, kalau tidak ada tugas berarti di handle oleh piket, atau meninggalkan tugas lewat piket bisa dimasukkan oleh petugas piket. Makanya disini kepala sekolah keliling itu untuk mengontrol sekaligus mengendalikan keadaan KBM, KBM yang paling efektif adalah pagi hari, itu harus betul- betul dikendalikan dan dikontrol oleh kepala sekolah. Hampir setiap hari dilakukan pagi dan siang oleh kepala sekolah. Kepala sekolah itu bertugas sebagai pimpinan dan penanggung jawab ya harus *all in*.”<sup>102</sup>

Sejalan dengan yang disampaikan oleh Ibu Aning Ayuti, S.Pd.I selaku wali kelas SICP di SMAN 3 Ponorogo, sebagai berikut.

“Kami itu selalu belajar dalam memberi ilmu kepada siswa. Kami akan selalu merasa haus atas ilmu karena ilmu itu selalu baru. Bapak kepala sekolah itu mendorong kami untuk mengikuti berbagai workhshop dan tak jarang dari kami para guru itu diminta untuk melanjutkan pendidikan lagi, karena mungkin masih cukup umur untuk melanjutkan pendidikan dengan prestasi- prestasi yang dimiliki termasuk guru muda. Selain itu, ada beberapa guru di sini yang juga mengikuti program sertifikasi guru.”<sup>103</sup>

Kemudian Bapak Aryanto, M.Pd selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum menyampaikan, bahwa:

“Saya kemarin ditugaskan Pak Sas ke Surabaya untuk mengikuti pelatihan terkait penerapan kurikulum merdeka. Hal ini merupakan salah satu bukti bahwa peningkatan kualitas guru di SMAN 3 Ponorogo itu selalu dilakukan. Kami tidak menutup sosmed, artinya apa yang baru yang bisa kita pelajari harus kita simak. Banyak pelatihan dan workshop yang diadakan oleh SMAN 3 Ponorogo untuk bapak- ibu guru, salah satunya adalah pelatihan penggunaan media online dalam pembelajaran, seperti waktu covid-19 kemarin.”<sup>104</sup>

<sup>102</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/2-III/2023.

<sup>103</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/6-III/2023.

<sup>104</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/10-III/2023.

Dari beberapa pendapat ini kita dapat mengetahui bahwa dalam perbaikan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, SMAN 3 Ponorogo itu mengadakan pelatihan dan workshop yang dilakukan baik di sekolah maupun di luar sekolah. Selain itu, Kepala sekolah mendorong bagi guru yang masih muda, berprestasi untuk melanjutkan pendidikannya melalui beasiswa yang ada, dan juga sertifikasi bagi guru yang telah memenuhi standar.

b. Meningkatkan Prestasi Siswa

Bapak Sasmito Pribadi, M.Pd selaku Kepala Sekolah SMAN 3 Ponorogo mengutarakan pendapatnya, bahwa:

“Tidak hanya itu, saya juga memperhatikan setiap output yang dicetak oleh sekolah, bagaimana siswa itu berprestasi dan ketika lulus, bagaimana mereka bisa terserap ke perguruan yang lebih tinggi. Ini kita juga ada pola kerjasama mbak. Jadi selain pola pembelajaran, pola pendampingan, pola pembinaan, pola pendidikan, tapi juga ada pola kerjasama. Seiring dengan rencana strategis kementerian pendidikan yakni bagaimana anak-anak bisa melanjutkan dan terserap di pendidikan tinggi. Nah ini jalan satu-satunya kita melakukan pola kerjasama timbal balik. Artinya tidak hanya menunggu perguruan tinggi datang ke sekolah, tetapi ya kita membangun komunikasi dengan perguruan tinggi. Sehingga kita bisa tau, oh ternyata kebijakan di universitas A seperti ini, kebijakan di universitas B seperti ini, dan lain sebagainya. Jadi dengan berbagai informasi tersebut kita bisa menyiapkan anak-anak untuk bisa memenuhi persyaratan ataupun kriteria di perguruan tinggi. Untuk peningkatan mutu sendiri kita diskusikan melalui rapat, itu dilakukan di awal tahun atau ajaran baru. Jadi rapat itu dilakukan untuk mereview tahun kemarin bagaimana terus nanti kita siapkan untuk tahun berikutnya. Yang turut andil dalam rapat tersebut salah satunya ada tim pengembang sekolah ya mbak. Yaitu tim Litbang. Sejauh mana mutu yang sudah kita terapkan ini terlaksana dan keberhasilannya.”<sup>105</sup>

---

<sup>105</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/22-II/2023.

Kemudian Bapak Muhammad Imron, S.Pd selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan menyampaikan, sebagai berikut.

“Yang dilakukan stakeholder dalam meningkatkan mutu pendidikan terutama dalam meningkatkan pendidikan dan prestasi siswa, itu terutama ada di wakasek kesiswaan. Melalui berbagai macam ekstra yang ada di SMAN 3 Ponorogo, kurang lebih ada 23 ekstra yang dipimpin, dikendalikan, dan dibina oleh wakasek kesiswaan. Wakasek kesiswaan menawarkan kepada seluruh siswa untuk mengikuti ekstra sesuai dengan bakat dan talentanya masing-masing. Disitu lah anak akan masuk dalam kandang masing-masing, setelah itu wakasek menghimbau koordinator untuk menunjuk satu pembina yang mendampingi satu ekstra. Di bawah pembina itu ada pelatih, di bawahnya lagi ada ketua ekstra. Sehingga nanti ketua ekstra yang melakukan koordinasi dengan pembina dan pelatih di bawah kendali wakasek. Setiap ekstra itu memiliki dana yang di plot oleh sekolah. Terkait lomba KIR yang ke luar Negeri, itu sudah kelasnya pesawat, ya itu biasanya ada semacam koordinasi dengan wali murid atau orang tua ya biayanya bisa ditanggung bersama.”<sup>106</sup>

Kemudian pendapat dari Ibu Aning Ayuti, S.Pd.I selaku wali kelas SICP di SMAN 3 Ponorogo, sebagai berikut.

“Prestasi yang diberikan anak- anak untuk SMAN 3 Ponorogo ini sudah luar biasa ya mbak. Kemarin dari ekstrakurikuler KIR yang diwakili oleh satu dari kelas SICP dan satu dari kelas reguler mampu membawa *bronze medal* dalam ajang *National Research Council Of Thailand*. Selain itu, kita mempunyai banyak ekstrakurikuler yang dapat diikuti oleh anak- anak guna meningkatkan kemampuan mereka.”<sup>107</sup>

Kemudian Bapak Aryanto, M.Pd selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum menyampaikan, bahwa:

“Pembinaan dalam ekstrakurikuler itu juga penting, agar ekstrakurikuler dapat menciptakan anak- anak yang mampu berprestasi. Banyak yang mereka torehkan untuk membawa nama baik sekolah kita di kancan nasional bahkan hingga internasional. Semua itu juga tidak terlepas dari kerja keras Bapak kepala sekolah yang sudi mencari informasi dan segala hal yang bisa memajukan prestasi siswa di sini.”<sup>108</sup>

<sup>106</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/2-III/2023.

<sup>107</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/6-III/2023.

<sup>108</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/10-III/2023.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa peningkatan prestasi siswa SMAN 3 Ponorogo dilakukan melalui pembimbingan ekstrakurikuler yang ada.<sup>109</sup> Banyaknya ekstrakurikuler itu akan membantu siswa memilih sesuai dengan bakat dan minatnya masing-masing. Dengan pelatihan yang tekun, mereka bisa membawa nama baik sekolah, tak hanya di tingkat kabupaten saja, bahkan nasional hingga internasional.

c. Meningkatkan Kualitas Sarana dan Prasarana

Bapak Sasmito Pribadi, M.Pd selaku Kepala Sekolah SMAN 3 Ponorogo mengutarakan pendapatnya, bahwa:

“Saya selalu keliling sekolah untuk mengetahui situasi dan kondisi yang ada dan sedang terjadi di lingkungan sekolah. Selain itu juga merupakan program kerja kepala sekolah yang saya buat. Saya selalu berkeliling setiap hari di pagi hari dan juga siang hari, itupun jika saya tidak ada kepentingan yang lainnya. Menurut saya itu penting sekali dilakukan ya mbak. Bukan hanya kita mendengar dari orang lain terkait situasi dan kondisi sekolah kita, tapi dengan demikian saya bisa tahu sendiri apa yang terjadi di lingkungan sekolah. Ini merupakan tugas saya sebagai monitoring di sekolah dan kewajiban saya memperhatikan kenyamanan lingkungan sekolah.”<sup>110</sup>

Pendapat yang hampir sama diutarakan oleh Bapak Muhammad Imron, S.Pd selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan, sebagai berikut.

“Untuk fasilitas di sekolah insyaallah sudah tercukupi. Setiap kelas ada LCDnya, ada CCTVnya diberbagai sudut, tempat parkir, halaman, kelas, semuanya sudah ada, juga wifi sudah terjangkau di seluruh lingkungan sekolah.”<sup>111</sup>

---

<sup>109</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 03/D/20-II/2023.

<sup>110</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/22-II/2023.

<sup>111</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/2-III/2023.

Sejalan dengan yang disampaikan oleh Ibu Aning Ayuti, S.Pd.I selaku wali kelas SICP di SMAN 3 Ponorogo, sebagai berikut.

“Untuk kelas SICP sendiri fasilitas yang diberikan seperti adanya CCTV, televisi, AC, LCD dan dua papan tulis. Sebenarnya hampir sama dengan kelas reguler, hanya saja memang kelas SICP ini menggunakan kurikulum merdeka dan juga kurikulum cambrigde. Sehingga untuk mata pelajarannya juga berbeda. kelas SICP juga memiliki guru khusus dari perusahaan cambridge.”<sup>112</sup>

Kemudian Bapak Aryanto, M.Pd selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum menyampaikan, bahwa:

“Sarana dan prasarana kita itu sudah cukup memadai, tidak ada kesulitan bagi kita dalam mewujudkan pendidikan yang terbaik melalui sarana dan prasarana ini. Tetapi yang perlu diketahui adalah bagaimana kita menjaga apa yang sudah kita punya, bagaimana kita merawatnya agar awet. Kemudian, untuk saat ini kita juga melakukan pembangunan gedung untuk gor dan auditorium, sehingga nantinya akan mempermudah kegiatan-kegiatan yang diperlukan dalam ruangan.”<sup>113</sup>

Berdarkan penelitian di atas dapat diketahui bahwa untuk meningkatkan kualitas sarana dan prasarana di SMAN 3 Ponorogo ini, sekolah melakukan pengecekan dan perawatan. Sarana dan prasarana di SMAN 3 Ponorogo sudah terbilang memadai dan memenuhi standar sarana dan prasarana di Indonesia.<sup>114</sup>

Dari hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa penerapan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMAN 3 Ponorogo dilakukan melalui tiga proses, yang *pertama*, dengan melakukan perbaikan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan. Perbaikan kualitas pendidik dan kependidikan ini dapat

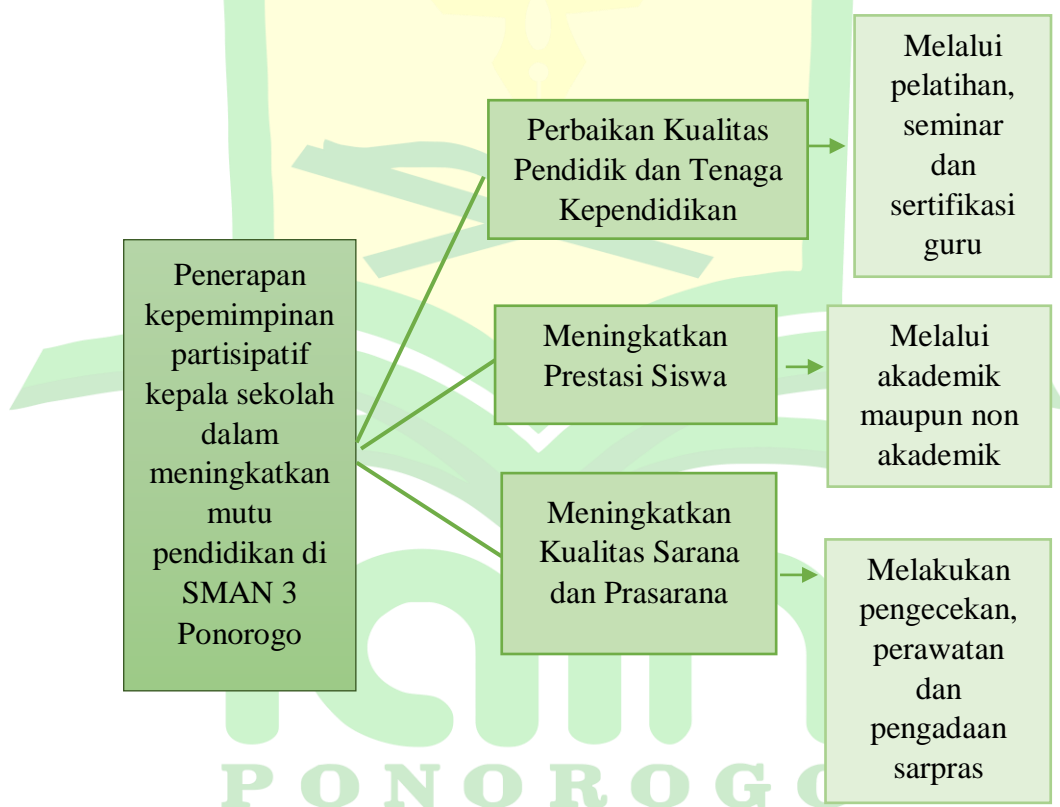
---

<sup>112</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/6-III/2023.

<sup>113</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/10-III/2023.

<sup>114</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 02/D/20-II/2023.

dilakukan melalui seminar atau pelatihan, sertifikasi guru, dan melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi. *Kedua*, dengan meningkatkan prestasi siswa. Di SMAN 3 Ponorogo mengalami peningkatan prestasi siswa yang begitu pesat, dengan adanya dukungan langsung dari kepala sekolah, siswa dapat mengikuti berbagai ajang perlombaan baik di tingkat kabupaten, provinsi, nasional, hingga internasional. Dan *ketiga*, penerapan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan dilakukan dengan meningkatkan kualitas sarana dan prasarana di SMAN 3 Ponorogo. Secara sederhana, kesimpulan tersebut dapat dicermati melalui gambar 4.3 berikut ini:



**Gambar 4.3 Penerapan Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah**



### 3. Implikasi Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN 3 Ponorogo

#### a. Menumbuhkan Rasa Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan kesadaran manusia melakukan suatu kegiatan dan bersedia menerima resikonya. Tanggung jawab termasuk tingkah laku manusia untuk sadar akan perbuatannya. Bapak Sasmito Pribadi, M.Pd selaku Kepala Sekolah SMAN 3 Ponorogo mengutarakan pendapatnya, bahwa:

“Untuk menjadi pemimpin yang hebat harus bisa bertanggung jawab pada hidupnya sendiri, karena pemimpin yang bertanggung jawab mampu memimpin dirinya sendiri. Saya sejak kecil sudah diajarkan oleh orang tua saya untuk bertanggung jawab pada pilihan saya sendiri, sehingga tidak heran jika sekarang saya mampu berdiri di sini. Bertanggung jawab itu tidak harus dengan pekerjaan saja mbak, tetapi bisa bertanggung jawab atas perlakuan kita sendiri. Saya sampai sekarang masih berusaha untuk bertanggung jawab terkait apa yang sudah saya putuskan dan apa yang sedang saya kerjakan. Begitupun sebagai kepala sekolah, saya bertanggung jawab atas kebijakan- kebijakan yang ada, dan bertanggung jawab memimpin lembaga sekolah ini dengan baik. Tanggung jawab itu juga harus tumbuh dalam diri teman- teman guru dan karyawan. Dalam setiap kegiatan saya melibatkan mereka untuk berpartisipasi itu adalah salah satu bentuk tanggung jawab yang harus diselesaikan. Dengan begitu pula mereka akan merasa bertanggung jawab atas pekerjaannya dan mereka akan merasa dihargai keberadaannya. Meskipun terkadang masih ada guru yang menjadi angka ikut. Ada beberapa guru juga yang memilih diam ketika rapat atau tidak mengutarakan pendapatnya.”<sup>115</sup>

Pendapat yang hampir sama diutarakan oleh Bapak Muhammad Imron, S.Pd selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan, sebagai berikut.

“Rasa tanggung jawab itu penting ya dimiliki oleh seseorang. Orang yang memiliki tanggung jawab yang tinggi itu cenderung mudah dipercaya oleh orang lain. Kami juga menanamkan rasa

<sup>115</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/22-II/2023.



tanggung jawab itu ke siswa, contohnya saja dengan pemberian tugas sekolah. Siswa yang memiliki rasa tanggung jawab tentu akan menyelesaikan tugas- tugas itu tepat waktu, begitu juga sebaliknya, siswa yang tidak bertanggung jawab pasti akan seenaknya sendiri. Itulah sebabnya mengapa rasa tanggung jawab harus dipupuk sejak dini, kalo kita tidak bisa bertanggung jawab dengan diri sendiri, bagaimana kita bertanggung jawab atas pekerjaan dan orang lain, gitu.”<sup>116</sup>

Sejalan dengan yang disampaikan oleh Ibu Aning Ayuti, S.Pd.I selaku wali kelas SICP di SMAN 3 Ponorogo, sebagai berikut.

“Iya contohnya seperti saya mbak. Saya diberikan wewenang menjadi wali kelas SICP, kelas internasional yang mana berbeda dengan kelas- kelas reguler. Itu merupakan tanggung jawab bagi saya, bagaimana saya bisa menjalankan amanah ini dengan baik. Saya juga terus belajar dari para senior, dari kepala sekolah. Pak Sas itu juga sering memberikan tanggung jawab kepada kami untuk menghadiri sebuah rapat, workshop dan pelatihan baik dalam kota maupun luar kota. Jadi beliau tidak berjalan sendiri, kami diberikan kepercayaan untuk terjun juga dalam lapangan dan tidak sekali dua kali seperti itu. Jadi, jika ada undangan dari luar sekolah, nanti siapa yang bersangkutan atau ada hubungannya langsung dengan hal tersebut pasti dihubungi oleh Pak Sas untuk diberi amanah. Dan pastinya kami akan menunaikannya karena rasanya itu menjadi tanggung jawab bagi kami.”<sup>117</sup>

Kemudian Bapak Aryanto, M.Pd selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum menyampaikan, bahwa:

“Melalui berbagai tugas itu sebenarnya kita sudah berusaha bertanggung jawab ya mbak. Jadi tanggung jawab itu muncul dari dalam diri kita, atas kesadaran kita sendiri. Ketika orang lain memberikan amanah, tentunya kita akan sebisa mungkin bertanggung jawab atas apa yang dipercayakan pada kita. Orang yang bertanggung jawab itu cenderung mudah dipercaya oleh orang lain.”<sup>118</sup>

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa rasa tanggung jawab dimiliki oleh kepala sekolah, guru, karyawan, dan siswa. Kepala

<sup>116</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/2-III/2023.

<sup>117</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/6-III/2023.

<sup>118</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/10-III/2023.

SMAN 3 Ponorogo memberikan tugas dan mengikutsertakan guru serta karyawan dalam kegiatan dan program sekolah, hal ini dapat dijadikan motif untuk guru dan karyawan bertanggung jawab.

b. Terciptanya Lingkungan Yang Kondusif

Lingkungan kondusif merupakan lingkungan yang mendukung dalam proses pembelajaran. Baik dari segi kenyamanan lingkungan sekolah, suasana kelas, maupun metode pembelajaran yang digunakan. Bapak Sasmito Pribadi, M.Pd selaku Kepala Sekolah SMAN 3 Ponorogo mengutarakan pendapatnya, bahwa:

“Dalam pembelajaran saya membebaskan guru untuk menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi. Selain itu, saya memberikan motivasi kepada bapak ibu guru untuk selalu meningkatkan kemampuannya, dan bagaimana anak- anak itu bisa enjoy dalam pembelajaran. Apapun caranya selagi bisa diterima oleh anak- anak saya persilahkan, tentunya juga harus dengan tanggung jawab.”<sup>119</sup>

Pendapat yang hampir sama diutarakan oleh Bapak Muhammad Imron, S.Pd selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan, sebagai berikut.

“Seperti yang kita tahu bahwa suasana di SMAN 3 Ponorogo ini terbilang asri ya. Banyaknya pohon dan tumbuhan membuat udara itu tetap sejuk. Ini juga merupakan salah satu program adiwiyata dari kami sejak dahulu. Selain itu, kebersihan juga harus dijaga. Satu tahun terakhir ini kita sudah menggunakan jasa cleaning servis yang dinaungi oleh suatu perusahaan, jadi ini sifatnya kontrak. Setiap hari selalu dibersihkan seluruh lingkungan sekolah oleh petugas tersebut. Dan juga kita ada tenaga satpam untuk menjaga keamanan sekolah.”<sup>120</sup>

Kemudian Bapak Aryanto, M.Pd selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum menyampaikan, bahwa:

---

<sup>119</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/22-II/2023.

<sup>120</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/2-III/2023.

“Setiap siswa dalam satu kelas itu diberikan tanggung jawab untuk menjaga kebersihan kelasnya, dan diperbolehkan menata ruangan sesuai dengan kenyamanan mereka asalkan tidak merusak fasilitas sekolah. Banyak juga dari guru- guru itu yang melangsungkan pembelajaran di luar kelas, misalnya di masjid atau di halaman belakang. Semua itu diperbolehkan asal tidak mengganggu kenyamanan siswa lainnya.”<sup>121</sup>

Sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Ibu Aning Ayuti, S.Pd.I selaku wali kelas SICP di SMAN 3 Ponorogo, sebagai berikut.

“Banyak media pembelajaran yang bisa kita gunakan dalam proses belajar nmengajar. Saya itu sering melakukan pembelajaran melalui media menggambar dan mewarnai, padahal ini kita berada di SMA ya bukan TK atau SD lagi. Saya juga sering melakukan pembelajaran itu melalui pengalaman dari siswa. Misalnya, terkait apa arti keluarga. Mereka saya minta untuk menuliskan di selembar kertas dan kemudian dikumpulkan ke saya tanpa diberi nama. Dan jawaban mereka itu bervariasi, ada yang menjawab keluarga itu ada ayah, ibu, adik. Terus ada lagi yang menyebutkan keluarga itu tinggal serumah, dan masih banyak lagi. Dari situ kita sudah membuka pemikiran mereka terkait keluarga, dan itu akan memudahkan materi masuk dalam ingatan mereka. Dari situ juga saya belajar bahwa ternyata masih banyak pengertian dari keluarga di dunia nyata ini. Saya sendiri suka bosan dengan penyuaapan materi secara mentah- mentah kepada siswa, jadi saya sering nonton youtube terkait pembelajaran yang kira- kira seru dan disukai teman- teman siswa.”<sup>122</sup>

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa SMAN 3 Ponorogo itu memiliki lingkungan yang kondusif untuk proses pembelajaran. Ada kesepakatan sendiri yang dibuat oleh siswa dengan wali kelas masing- masing terkait penataan kelas, lingkungan yang asri, bersih dan sejuk. Sarana dan prasarana di SMAN 3 Ponorogo juga sudah dapat dikatakan memadai, sehingga mempermudah proses belajar mengajar.<sup>123</sup> Hal ini merupakan salah satu perwujudan dari standar mutu

<sup>121</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/10-III/2023.

<sup>122</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/6-III/2023.

<sup>123</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 02/D/20-II/2023.

pendidikan terkait sarana dan prasarana dan media yang digunakan untuk mengajar juga bervariasi.<sup>124</sup>

c. Meningkatkan Semangat Kerja Bawahan

Bapak Sasmito Pribadi, M.Pd selaku Kepala Sekolah SMAN 3

Ponorogo mengutarakan pendapatnya, bahwa:

“Dalam menjalani kehidupan sehari-hari kita harus bersemangat, begitu pula dalam bekerja. Kita bekerja di sektor pendidikan bukan hanya untuk mengais rezeki saja, tetapi juga bertanggung jawab mencerdaskan anak bangsa. Kita tidak boleh main-main dengan pendidikan, karena itu yang akan membawa kehidupan yang lebih cerah. Untuk meningkatkan semangat dari teman-teman itu biasanya kita beri reward juga jika ada guru yang berprestasi, jadi bukan hanya siswa saja.”<sup>125</sup>

Pendapat yang hampir sama diutarakan oleh Bapak Muhammad Imron, S.Pd selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan, sebagai berikut.

“Dalam bekerja kita harus sungguh-sungguh dan tidak boleh setengah-setengah. Artinya semangat itu penting kita miliki dan kita sebarkan kepada sekitar kita. Begitupun yang dilakukan kepala sekolah, beliau selalu memberikan motivasi, senyuman, sapaan setiap pagi yang kemudian membuat mood kita baik dan akan lebih bersemangat dalam bekerja.”<sup>126</sup>

Sejalan dengan yang disampaikan oleh Ibu Aning Ayuti, S.Pd.I selaku wali kelas SICP di SMAN 3 Ponorogo, sebagai berikut.

“Wah kalau ngomong semangat kita itu semangat banget dalam belajar. Tapi ya mungkin ada kalanya kita capek jadi menyebabkan semangat itu menurun. Tapi pada dasarnya semua di sini semangat dalam mencari ilmu. Banyak kegiatan-kegiatan diluar pembelajaran yang juga ditujukan untuk membangkitkan semangat kita. Contohnya saja classmeeting atau ulang tahun sekolah. Di sana ada kegiatan-kegiatan yang membangkitkan semangat guru dan siswa di sini.”<sup>127</sup>

<sup>124</sup> Lihat Transkrip Observasi Nomor: 01/O/2-III/2023.

<sup>125</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/22-II/2023.

<sup>126</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/2-III/2023.

<sup>127</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/6-III/2023.

Kemudian Bapak Aryanto, M.Pd selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum menyampaikan, bahwa:

“Saya rasa semangat itu bukan untuk guru dan karyawan saja ya, tetapi juga untuk seluruh siswa- siswi di SMAN 3 Ponorogo. Hal ini juga dapat dibuktikan dengan banyaknya prestasi baik akademik maupun non akademik. Ini bisa menjadi bukti bahwa kami semua semangat dalam mencari ilmu, menjalankan roda pendidikan.”<sup>128</sup>

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa upaya untuk meningkatkan semangat kerja bawahan selalu dilakukan oleh kepala sekolah dengan berbagai cara. Salah satunya adalah dengan pemberian motivasi terhadap seluruh warga sekolah. Dengan adanya dukungan atau motivasi dari kepala sekolah diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja bawahan dan juga menularkannya kepada seluruh siswa- siswi SMAN 3 Ponorogo.<sup>129</sup>

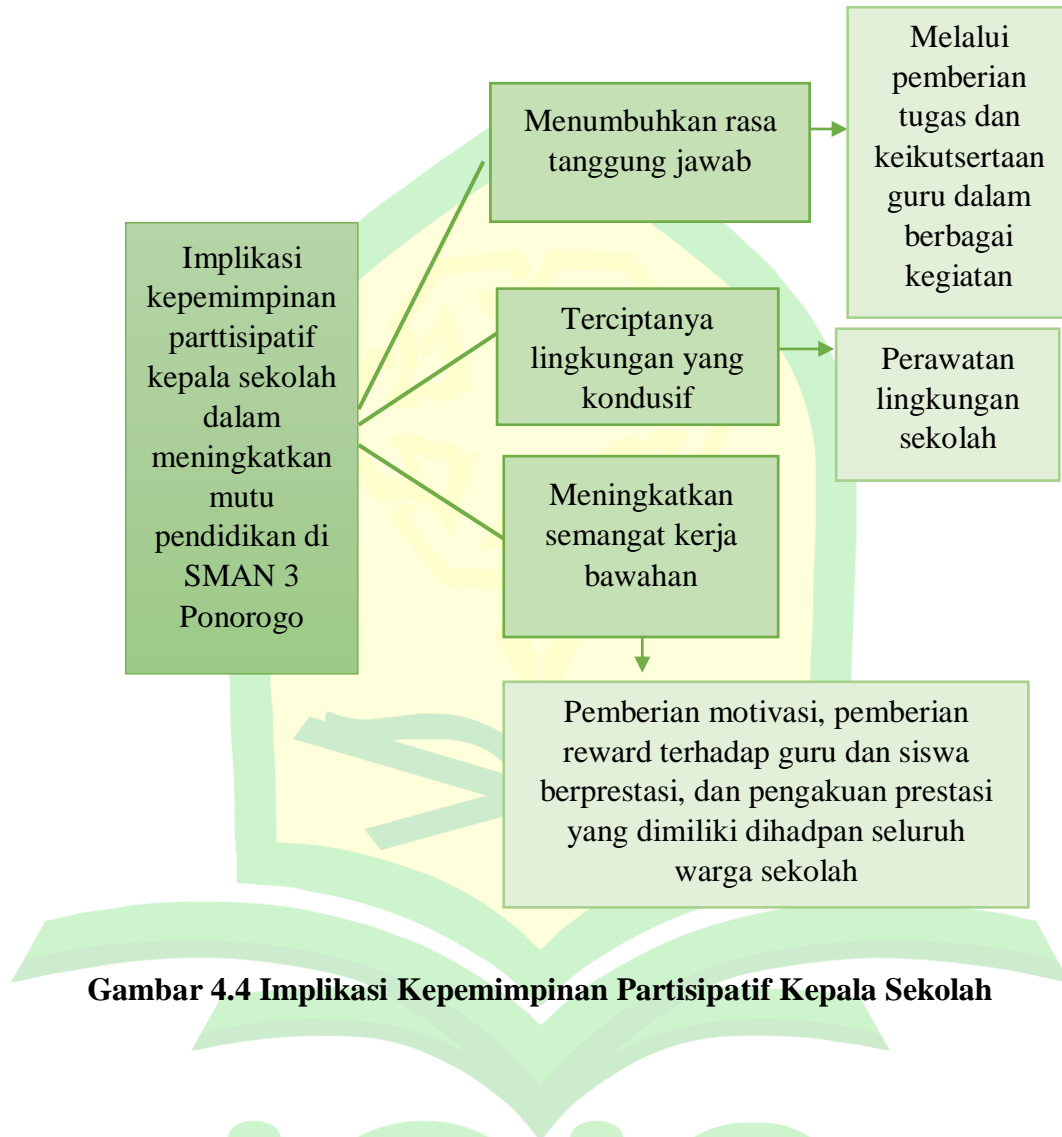
Dari hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa implikasi kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMAN 3 Ponorogo, yaitu menumbuhkan rasa tanggung jawab. Selain dimiliki oleh seluruh warga sekolah, tanggung jawab dapat ditumbuhkan melalui pemberian tugas dan keikutsertaan guru serta karyawan dalam setiap kegiatan dan program sekolah. Selain itu, terciptanya lingkungan yang kondusif juga salah satu dampaknya. Lingkungan yang kondusif akan membuat proses pembelajaran berjalan nyaman dan aman. Dan juga meningkatkan semangat kerja bawahan yang dilakukan kepala sekolah melalui pemberian motivasi dan reward bagi

---

<sup>128</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/10-III/2023.

<sup>129</sup> Lihat Transkrip Observasi Nomor: 02/O/6-III/2023.

guru yang berprestasi. Secara sederhana, kesimpulan tersebut dapat dicermati melalui gambar 4.4 berikut ini:



**Gambar 4.4 Implikasi Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah**

## C. Pembahasan

### 1. Karakteristik Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN 3 Ponorogo

Kepemimpinan merupakan kejadian yang universal dan unik. Siapapun akan menampakkan perilaku kepemimpinan ketika berinteraksi dalam memberi pengaruh terhadap orang lain. dalam memimpin. Secara teori dan analisis dari data yang peneliti peroleh, kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMAN 3 Ponorogo menggunakan kepemimpinan partisipatif. Yulk mendefinisikan bahwa kepemimpinan itu sebagai kemampuan individu untuk memberikan motivasi, mempengaruhi, dan membuat orang lain memberikan kontribusinya. Hal ini sejalan dengan apa yang dilakukan oleh Kepala SMAN 3 Ponorogo.<sup>130</sup> Karakteristik kepemimpinan partisipatif kepala sekolah yang ada pada Kepala SMAN 3 Ponorogo selaras dengan pendapat Yulk, Rumsey, dan Prasetyo, diantaranya:

#### a. Komunikasi dua arah

Menurut pandangan peneliti, disamping harapan untuk menjadikan SMAN 3 Ponorogo dalam kategori sekolah yang bermutu sejalan dengan adanya perkembangan teknologi yang pesat. Kepala sekolah juga telah melakukan fungsinya sebagai kepala sekolah dengan baik, yaitu dengan mengutamakan komunikasi. Dalam organisasi, komunikasi memiliki nilai yang sangat penting karena sesuatu yang dilakkan tanpa komunikasi akan

---

<sup>130</sup> Setiawan, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja," 1.



menimbulkan kesalah-pahaman antar sesama sehingga tujuan tidak akan tercapai dengan baik.

Dalam berkomunikasi kepala SMAN 3 Ponorogo menggunakan pola komunikasi dua arah secara universal. Komunikasi dua arah ini berlangsung dengan adanya komunikator dan komunikan yang saling memberikan umpan balik atas pesan yang diterima, sehingga tidak hanya menerima pesan dari komunikator saja, namun juga aktif ikut menganalisis dan memberikan tanggapan atas pesan yang diterima. Melihat komunikasi antara kepala sekolah dengan guru ataupun karyawannya, maka komunikasi dua arah ini bersifat aktif. Komunikasi dapat dideskripsikan dalam berbagai bidang kegiatan operasional sekolah, antara lain; (1) Komunikasi dengan siswa dalam upaya pembinaan siswa; (2) Komunikasi dengan guru dalam membahas kebijakan yang diterapkan; (3) Komunikasi dengan wali murid tentang prestasi siswa; (4) Komunikasi umum terhadap komite sekolah mengenai informasi program perbaikan sekolah; (5) Komunikasi dengan media masa dalam mengakses keberhasilan dan hambatan yang dialami sekolah.<sup>131</sup> Dengan demikian, kepala SMAN 3 Ponorogo selalu memaksimalkan komunikasi yang dibentuk agar menjadi sarana untuk menjaga stabilitas sekolah sehingga tugas yang ada dapat berjalan dengan baik.

---

<sup>131</sup> Rosalina Ginting dan Titik Haryati, "Kepemimpinan dan Konteks Peningkatan Mutu Pendidikan," *Jurnal Ilmiah CIVIS 2*, no. 2 (2012): 11.

- b. Pemimpin mampu secara aktif mendengar dan merespon segenap kesukaran yang dialami bawahan

Kepala sekolah yang hendak mendengarkan ide atau gagasan dari bawahannya ternyata lebih dipercaya dari pada yang banyak bicara. Kepercayaan merupakan pelumas bagi terjadinya perubahan pemikiran, serta mendengarkan menjadi kuncinya. Sebagai seorang kepala SMAN 3 Ponorogo sering mendapat aduan dari kesukaran yang dialami bawahannya. Kesukaran- kesukaran ini ditampung untuk kemudian mendapatkan solusi. Untuk memperlancar proses pengajaran di SMAN 3 Ponorogo, kepala sekolah akan selalu mendengar masukan dan saran dari warga sekolah dan lingkungan. Untuk menampung aspirasi dari warga lingkungan sekolah, ada pula kotak saran yang disediakan oleh sekolah, hal ini dimaksudkan untuk mewujudkan sekolah yang menjadi impian bagi banyak masyarakat.

- c. Pemimpin secara transparan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan

Upaya yang dilakukan kepala SMAN 3 Ponorogo dalam mengatasi masalah dan pengambilan keputusan, kepala sekolah selalu transparan terhadap problem yang dihadapi sekolah. Kepala sekolah juga berusaha untuk melibatkan bawahan dalam mengatasi permasalahan, karena kepala sekolah membutuhkan banyak masukan dan ide- ide yang membangun. Dalam melibatkan bawahan, kepala sekolah mempertimbangkan dua aspek, yaitu kualitas dari putusan yang telah disepakati bersama dan keputusan yang disepakati bersama. Dengan demikian putusan bersama

kepala sekolah dengan bawahannya diharapkan menjadi putusan yang baik untuk mengatasi masalah lembaga sekolah yang sedang dihadapi. Dengan hal tersebut, keputusan bersama diharapkan dapat menjadi acuan untuk berkembangnya mutu pendidikan SMAN 3 Ponorogo.

d. Pemimpin mendorong bawahan untuk berpartisipasi

Satu hal yang juga penting untuk dipikirkan yaitu dalam pengelolaan sumber daya manusia guna mengembangkan organisasi adalah dengan motivasi. Pada dasarnya manusia dilahirkan dengan segala potensi yang berbeda-beda dan dengan pengalaman yang berbeda. Melalui hal ini, kepala sekolah hendak memahami setiap potensi yang dimiliki dari bawahannya, dan kemudian memberikan motivasi untuk terus melakukan peningkatan. Dorongan-dorongan yang diberikan kepala SMAN 3 Ponorogo ini juga tidak terlepas dari tujuan sekolah yakni membudayakan peran serta masyarakat, alumni dan lembaga swasta atau negeri dalam pengembangan sekolah.

## **2. Penerapan Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN 3 Ponorogo**

a. Perbaikan Kualitas Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Linda Darling-Hammond yang dikutip oleh Ida Rohmah mendefinisikan kualitas guru sebagai keterampilan, sekumpulan sifat, pemahaman pribadi yang membawa individu ke dalam proses pengajaran.<sup>132</sup> Hal ini sejalan dengan upaya yang dilakukan kepala SMAN 3 Ponorogo untuk meningkatkan kualitas pendidik. SMAN 3 Ponorogo

---

<sup>132</sup> Ida Rohmah Susiani, "Kualitas Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Indonesia," *Modeling* 82: 293.

mengadakan workshop dan seminar setiap satu tahun sekali untuk terus menggali kemampuan pendidik. Tak hanya itu, beberapa guru juga mengikuti sertifikasi, dan melanjutkan pendidikan lebih tinggi.

Dalam pencapaian kualitas pendidik dan tenaga kependidikan perlu usaha dari berbagai pihak, yaitu pihak sekolah dan pihak guru sendiri. Banyak hal yang bisa dilakukan, antara lain:<sup>133</sup>

- 1) Usaha pihak sekolah. Kepala sekolah memiliki peranan yang cukup strategis dalam membimbing, mengarahkan, membina, mengawasi, serta mengkoordinir pelaksanaan tugas bawahannya. Peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan melalui seminar dan pelatihan.
- 2) Usaha guru sendiri. Guru harus memiliki kesadaran sendiri agar tidak tertinggal dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Adapun peningkatan kompetensi melalui upaya pemberian sertifikasi yang dapat diikuti oleh setiap guru. Sertifikasi ini diberikan kepada guru yang telah memenuhi syarat tertentu, yaitu kualifikasi akademik, kompetensi, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

#### b. Meningkatkan Prestasi Siswa

Salah satu upaya peningkatan mutu pendidikan yang paling penting adalah prestasi siswa. SMAN 3 Ponorogo mampu mencetak banyak prestasi melalui siswa- siswinya yang tekun dalam belajar dan latihan. Sekolah sendiri memfasilitasi siswa dengan berbagai keunggulan

---

<sup>133</sup> Zulhimma, "Upaya Peningkatan Kompetensi Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam," *Jurnal Tarbiyah* 22, no. 2 (2015): 362–64.

ekstrakurikuler, sehingga siswa dapat meningkatkan prestasinya melalui kegiatan non akademik. Demikian sejalan dengan pendapat Bell-Gredler yang dikutip oleh Apriyanti, yaitu belajar sebagai proses perolehan berbagai kompetensi, keterampilan, dan sikap.<sup>134</sup>

Guru memiliki peran signifikan dalam membantu siswa memberikan pelajaran efektif serta menyenangkan, motivasi- motivasi guru juga sangat berpengaruh bagi semangat dan psikologis siswa. Selain itu, usaha yang dapat dilakukan adalah mengatur faktor- faktor yang mempengaruhi belajarnya, antara lain:<sup>135</sup>

- 1) Menjaga kesehatan jasmani
- 2) Menjaga kondisi emosional
- 3) Menggunakan waktu belajar secara efektif dan efisien
- 4) Memupuk sikap optimis

c. Meningkatkan Kualitas Sarana dan Prasarana

Keberadaan sarana dan prasarana itu sangat penting dalam organisasi sekolah. Sarana dan prasarana itu harus dikelola dengan baik, sebab jika sarana dan prasarana tidak dikelola dengan baik, penurunan mutu sari sarana dan prasarana tersebut menjadi cepat. SMAN 3 Ponorogo selalu melakukakan perbaikan untuk sarana dan prasarana pendidikan. Dan sudah menjadi tanggung jawab seluruh warga sekolah untuk merawatnya.

---

<sup>134</sup> Apriyanti, "Pengembangan Prestasi Siswa dalam Bidang Akademik di SD IT Harapan Mulia Palembang," *Tadrib* 1, no. 2 (Desember 2015): 3.

<sup>135</sup> Rijal Maulana Ali dan Muhammad Nurul Yakin, *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Siswa* (Sukabumi: Haura Utama, 2022), 23.

Dalam upaya peningkatan mutu, pemeliharaan sarana dan prasarana diperlukan, seperti:<sup>136</sup>

- 1) Pemeliharaan gedung sekolah. Sekolah perlu memperhatikan keutuhan dan kebersihan mengenai jendela, dinding, lantai, atap, dan lain sebagainya, serta memperhatikan keutuhan dan kebersihan kamar mandi.
- 2) Pengadaan dan pemeliharaan perlengkapan sekolah. Peralatan sekolah hendak sesuai dengan kebutuhan dan kematangan siswa.
- 3) Pengaturan buku dan alat pelajaran. Yang dapat dilakukan adalah dengan menyampuli buku untuk mencegah kerusakan, dan menyimpan di tempat semula agar tersusun rapi.
- 4) Penyelenggaraan perpustakaan sekolah. Dapat dilakukan dengan pemilihan buku, penyusunan dan pencatatan dalam perpustakaan, serta menyediakan ruang buku, ruang baca, dan ruang untuk pegawai perpustakaan.

### **3. Implikasi Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN 3 Ponorogo**

Salah satu konteks kebijakan desentralisasi, para pengelola lembaga pendidikan dituntut untuk mempunyai inisiatif yang jelas dalam menyikapi berbagai perubahan dan tuntutan perkembangan zaman. Dengan demikian, perlu disadari oleh seluruh praktisi pendidikan, baik ditingkat birokrasi, ataupun pelaksanaan di lapangan, bahwa upaya peningkatan mutu pendidikan merupakan suatu proses yang terintegritas dengan peningkatan sumber daya

---

<sup>136</sup> Saihudin, *Manajemen Institusi Pendidikan* (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2018), 62.

manusia.<sup>137</sup> Kelemahan dalam kepemimpinan partisipatif kepala sekolah SMAN 3 Ponorogo dapat diketahui dengan adanya keputusan bersama yang diambil menguras banyak waktu, dan juga dalam rapat tidak semua guru mau mengutarakan pendapatnya. Namun, dibalik itu kepemimpinan partisipatif kepala SMAN 3 Ponorogo juga mendapat hasil positif yakni, dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas masing-masing, tercipta lingkungan yang kondusif, serta meningkatkan semangat kerja bawahannya.

#### a. Menumbuhkan Rasa Tanggung Jawab

Rasa Tanggung jawab merupakan implementasi dari melaksanakan tugas dengan disiplin dan dalam mewujudkan sekolah yang efektif harus mengedepankan nilai- nilai kedisiplinan.<sup>138</sup> Tanggung jawab merupakan nilai tinggi yang digunakan kepala sekolah dalam memimpin lembaga sekolah. Rasa tanggung jawab yang tinggi kepala sekolah akan mempengaruhi kepemimpinan SMAN 3 Ponorogo. Dengan tanggung jawab tinggi yang dimiliki kepala SMAN 3 Ponorogo, maka beliau berusaha keras untuk meningkatkan mutu pendidikan di SMAN 3 Ponorogo dari tahun ke tahun.

Kepemimpinan yang baik yaitu pemimpin yang mampu membuat bawahannya mengerjakan apa yang diinstruksikan oleh pemimpinnya.<sup>139</sup>

Kepemimpinan kepala SMAN 3 Ponorogo dapat menumbuhkan rasa

---

<sup>137</sup> Baharuddin dan Moh Makin, *Manajemen Pendidikan Islam Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 17.

<sup>138</sup> *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 79.

<sup>139</sup> Vaithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 210.



tanggung jawab yang besar juga kepada bawahannya dalam menjalankan tugas dan mengemban amanah. Tidak hanya kepala sekolah, tetapi guru, karyawan dan siswa dituntut untuk memiliki rasa tanggung jawab, baik dalam pekerjaannya maupun kehidupannya. Kepala SMAN 3 Ponorogo berusaha untuk melibatkan bawahan dalam segala hal, sehingga bawahan akan merasa memiliki tanggung jawab dalam mengembangkan mutu pendidikan di SMAN 3 Ponorogo.

b. Terciptanya Lingkungan Yang Kondusif

Terciptanya suasana lingkungan yang kondusif itu dari semua karyawan yang sudah melaksanakan tugasnya masing-masing dengan penuh tanggung jawab. Dari situ dapat terlihat struktur organisasi yang melihatkan arus dari interaksi antara warga sekolah.<sup>140</sup> Dalam sekolah efektif, perhatian khusus diberikan kepada penciptaan dan pemeliharaan iklim dan budaya sekolah yang kondusif yang ditandai dengan terciptanya lingkungan belajar yang aman nyaman, dan tertib.<sup>141</sup>

SMAN 3 Ponorogo merupakan sekolah yang terletak di pinggir kota Ponorogo. Dengan menyandang sekolah favorit, SMAN 3 Ponorogo berhasil menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif dari berbagai unsur sekolah. Untuk menciptakan lingkungan yang kondusif, SMAN 3 Ponorogo memiliki ssemboyan 5S sebagai budaya yang diterapkan setiap harinya, selain itu SMAN 3 Ponorogo juga memperhatikan kenyamanan dan kesejukan suasana di lingkungannya. Hal ini sejalan dengan tujuan SMAN 3 Ponorogo yakni, menciptakan lingkungan sekolah yang bersih,

---

<sup>140</sup> George R Terry, *Prinsip- Prinsip Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 78.

<sup>141</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 90.

sejuk, indah, nyaman, sehat dan menyenangkan yang mendukung dalam kegiatan pembelajaran.

c. Meningkatkan Semangat Kerja Bawahan

Dalam meningkatkan sikap semangat kerja bawahan itu tidak mudah, bahkan semangat kerja bawahan itu tidak bisa ditumbuhkan karna paksaan dari orang lain. Kepala SMAN 3 Ponorogo, menyebutkan dalam menumbuhkan semangat kerja sebagai atasan harus menjadi teladan yang positif bagi warganya. Kepala SMAN 3 Ponorogo selalu memberikan aura yang positif bagi sekitarnya, dan tak jarang memberikan motivasi.

Dengan kepemimpinan partisipatif ini, kepala SMAN 3 Ponorogo dapat dikatakan berhasil dalam menumbuhkan semangat kerja bawahannya. Hal ini dapat dibuktikan dengan keberhasilan guru dalam mendidik siswanya hingga banyak yang menorehkan prestasi, dan karyawan yang dengan baik menjalankan tugasnya. Melalui peningkatan semangat kerja kepala sekolah dan bawahan ini dapat mempermudah lembaga sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMAN 3 Ponorogo.

## BAB V

### PENUTUP

#### D. Kesimpulan

Berdasarkan seluruh tahapan penelitian yang telah dijalankan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai hasil analisis dari penelitian ini, diantaranya sebagai berikut:

1. Karakteristik kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMAN 3 Ponorogo yaitu, pemimpin melakukan komunikasi dua arah. Komunikasi ini dilakukan kepala sekolah dengan guru, karyawan, dan juga siswa. Dalam komunikasi ini menghasilkan *feedback* yang kemudian membuat komunikasi tidak bersifat pasif. Kemudian, pemimpin mampu secara aktif mendengar dan merespon segenap kesukaran yang dialami bawahan. Tidak hanya bawahan, tetapi pemimpin juga membuka kotak saran secara terbuka bagi seluruh masyarakat lingkungan SMAN 3 Ponorogo. Adanya kotak saran ini merupakan bentuk sarana penyampaian aspirasi yang bisa dilakukan masyarakat kepada sekolah. Pemimpin secara transparan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, sehingga keputusan yang diambil bersama menghasilkan *win- win solution*. Dan pemimpin mendorong bawahan untuk berpartisipasi dalam segala kegiatan, program, dan tugas yang ada.
2. Penerapan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMAN 3 Ponorogo dengan melakukan perbaikan pendidik dan tenaga kependidikan melalui pelatihan, seminar, sertifikasi guru dan melanjutkan pendidikan lebih tinggi. Hal ini dapat dilakukan oleh guru

dengan dukungan pihak sekolah. Kemudian peningkatkan prestasi siswa dilakukan melalui akademik dan non akademik, serta peningkatkan kualitas sarana prasarana dilakukan SMAN 3 Ponorogo melalui pemenuhan kebutuhan pendidikan dan pengelolaannya.

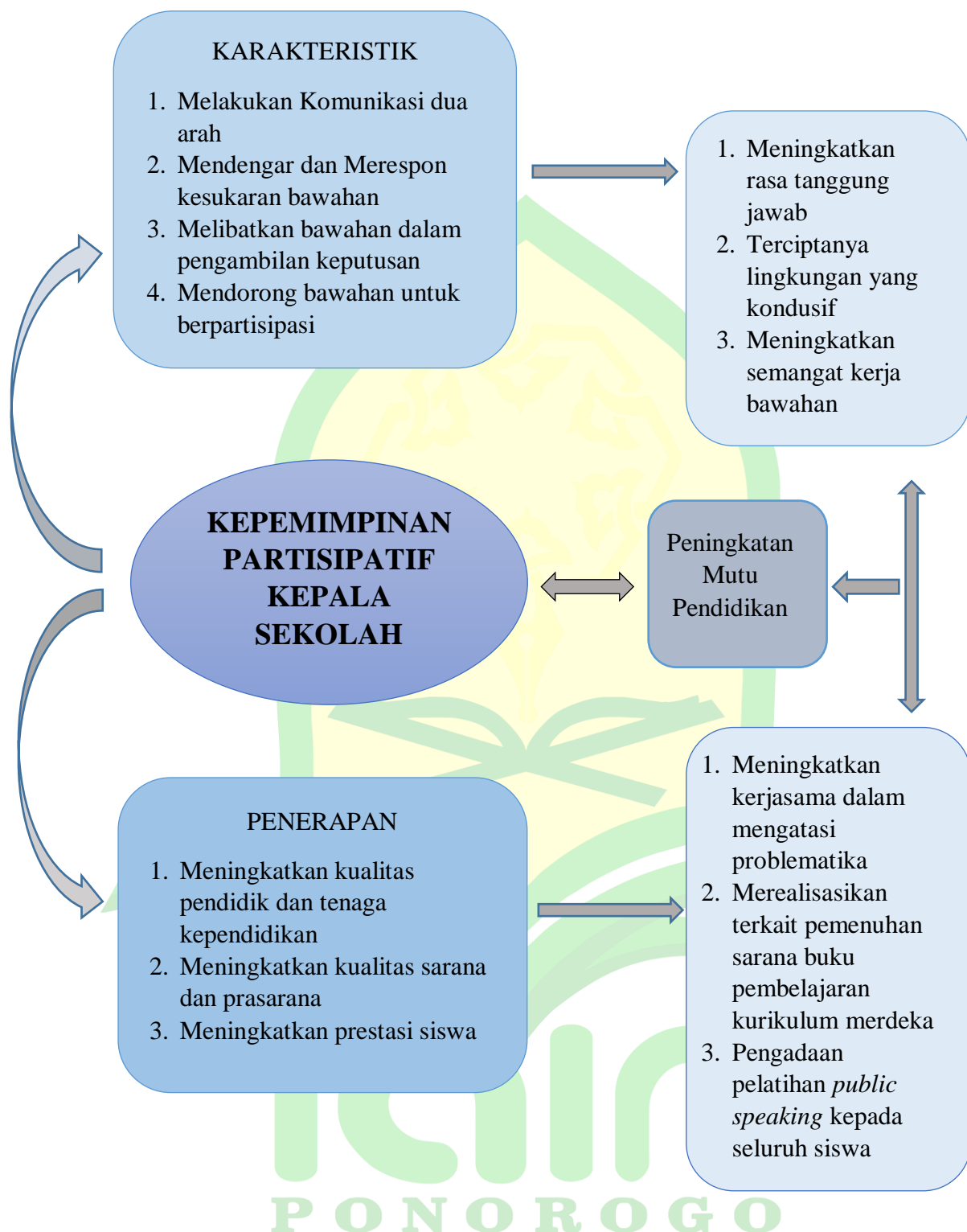
3. Implikasi kepemimpinan partisipatif kepala sekolah memberikan dampak besar dalam peningkatan mutu pendidikan di SMAN 3 Ponorogo. Implikasi kepemimpinan partisipatif kepala SMAN 3 Ponorogo diantaranya; (1) Menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap bawahannya. Dalam hal ini, kepala sekolah bertanggung jawab atas keberhasilan kepemimpinannya, begitu pula bawahannya bertanggung jawab atas tugas yang diemban; (2) Terciptanya lingkungan sekolah yang kondusif. SMAN 3 Ponorogo menyanggah predikat sekolah favorit dengan sarana dan prasarana yang memadai, serta lingkungan sekolah yang aman, bersih, nyaman, serta sejuk. Dengan demikian, proses pembelajaran dapat berjalan dengan maksimal; dan (3) Meningkatkan semangat kerja bawahan. Dalam meningkatkan semangat kerja bawahan, kepala sekolah perlu menjadi tauladan yang positif, sehingga apa yang dilakukannya bisa dipelajari dan diterapkan juga oleh bawahannya. Semangat yang luar biasa dari seluruh komponen sekolah dapat meningkatkan mutu pendidikan dengan lebih mudah.

#### **E. Saran**

1. Karakteristik kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang dimiliki kepala SMAN 3 Ponorogo secara umum sudah baik. Namun perlu adanya peningkatan yang lebih baik lagi terkait kemampuan pemecahan konflik agar konflik- konflik yang terjadi tidak

menghambat berlangsungnya proses pembelajaran, karena pemecahan konflik disini memakan banyak waktu. Berdasarkan problematika tersebut, penulis memberikan saran kepala sekolah untuk lebih meningkatkan kerjasama dalam mengatasi problematika, sehingga ketika semuanya ikut bekerja akan lebih cepat suatu problematika dapat terselesaikan. Serta, kepala sekolah dapat memberikan kontribusi yang profesionalisme dalam menjalankan roda pendidikan agar mutu pendidikan tidak tertinggal.

2. SMAN 3 Ponorogo mengalami kekurangan buku terkait kurikulum merdeka sebagai sarana pembelajaran yang mengakibatkan siswa harus secara bergantian dalam peminjaman buku. Untuk itu, penulis menyarankan kepala sekolah mampu merealisasikan terkait pemenuhan sarana buku pembelajaran kurikulum merdeka agar proses pembelajaran dapat berjalan semestinya, sehingga program kerja dan kegiatan meningkatkan mutu pendidikan dapat maksimal dan memberikan dampak positif terhadap kemajuan lembaga pendidikan.
3. SMAN 3 Ponorogo masih memiliki banyak siswa yang kurang percaya diri dalam berbicara di depan publik, sehingga membuat siswa tersebut memilih diam atau cenderung pasif dalam kegiatan sekolah. Untuk itu, penulis menyarankan kepada kepala sekolah agar melakukan pelatihan atau seminar untuk siswa sebanyak- banyaknya serta melakukan pengadaan pelatihan *public speaking* kepada seluruh siswa tanpa terkecuali. Dengan hal ini diharapkan dapat membantu mengurangi rasa kurang percaya diri dalam diri siswa, sehingga siswa dapat aktif dalam berbagai kegiatan sekolah dan menjadi pendukung peningkatan mutu pendidikan di SMAN 3 Ponorogo.



**Gambar 5. 1 Rekomendasi Model Kepemimpinan Partisipatif Kepala**

**Sekolah SMAN 3 Ponorogo**

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Masduki. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media, 2021.
- Ali, Rijal Maulana, dan Muhammad Nurul Yakin. *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Siswa*. Sukabumi: Haura Utama, 2022.
- Ambarwati. *Metode Penelitian Kualitatif*. Pati: CV Al Qalam Media Lestari, 2022.
- Amri, Muhammad, Ahmad Subkhan, Syaiful Mujahidin Hamzah, dan Muhammad Amin. *Al-Qur'anul Karim Terjemahan dan Tajwid*. Surakarta: Az- Ziyadah, 2014.
- Amruddin, et. al. *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: CV. Media Sains Indonesia, 2022.
- Anggito, Albi dan Johan Setiawan. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jawa Barat: CV Jejak, 2018.
- Anwar, Faizi, Asrin, dan Dadi Setiadi. "Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Kualitas Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan." *Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan* 6, no. 7 (2022).
- Apriyanti. "Pengembangan Prestasi Siswa dalam Bidang Akademik di SD IT Harapan Mulia Palembang." *Tadrib* 1, no. 2 (Desember 2015).
- Bachri, Bachtiar S. "Meyakinkan Validasi Data Melalui Triangulasi pada Penelitian Kualitatif." *Jurnal Teknologi Pendidikan* 1, no. 1 (April 2010).
- Baharuddin, dan Moh Makin. *Manajemen Pendidikan Islam Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul*. Malang: UIN Maliki Press, 2010.
- Basri, Hasan. *Kepemimpinan Pendidik*. Bandung: Pustaka Setia, 2015.
- Dono, Bagus Eko. *Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Siswa*. Jawa Barat: Guepedia, 2021.
- Fadhli, Muhammad. "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan." *TADBIR: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 1, no. 2 (2017).
- Fathurrohman, Muhammad, dan Sulistyorini. *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras, 2012.
- Fauzi, Hairul, Muntholib, dan Kasfur Anwar. *Perilaku Kepemimpinan Partisipatif*. Jawa Tengah: Penerbit Lakeisha, 2021.
- Firdaus, Erwin, et. al. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021.



- Firmansyah, Dedi. "Model Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Pengembangan Mutu Lembaga Pendidikan." UIN Maulana Malik Ibrahim, 2016.
- Fitriah, Mafiah Ni'matul. "Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah dalam Pengembangan Budaya Religius (Studi Kasus di MTS Miftahul Ulum Kradinan Dolopo)." Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2021.
- Gainau, Maryam B. *Pengantar Metode Penelitian*. Yogyakarta: Kanisius, 2021.
- Ghony, Djuanaidi dan Fauzan Almansur. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Ginting, Rosalina, dan Titik Haryati. "Kepemimpinan dan Konteks Peningkatan Mutu Pendidikan." *Jurnal Ilmiah CIVIS 2*, no. 2 (2012).
- Gumilang, Galang Surya. "Metode Penelitian Kualitatif dalam Bidang Bimbingan dan Konseling." *Jurnal Fokus Konseling 2*, no. 2 (Agustus 2016).
- Hadi, Samsul. "Model Pengembangan Mutu di Lembaga Pendidikan." *Jurnal Pendidikan dan Ilmu Sosial 2*, no. 3 (2020).
- Hartini, Sri. "Permasalahan Penyebab Rendahnya Mutu Pendidikan dan Cara Mengatasinya." Diakses 7 Februari 2023. <https://www.gurusiana.id/read/sriharini/article/manajemen-pendidikan-sebagai-upaya-peningkatan-kualitas-pendidikan-1468068>.
- Ibrahim, Asenan Erik, et. al. "Implementasi Gaya Kepemimpinan Partisipatif pada Pendidikan Dasar di Era Pandemi Covid-19." *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam 12*, no. 01 (2022).
- Irianto, Anton. *Born To Win: Kunci Sukses yang Tak Pernah Gagal*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005.
- Jelantik, Ketut. *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*. Yogyakarta: Deepublish, 2015.
- Kasman dan Novebri. *Manajemen & Supervisi Pendidikan Islam*. Sumatra Utara: Madina Publisher, 2021.
- Khairunnisa, Aila. "Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Serbajadi Lampung Selatan." Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2021.
- Maryance, Rosi Tiurnida, Citra Dewi, Muhammad Yani, dan Sanwil. *Teori dan Aplikasi Supervisi Pendidikan*. Aceh: Yayasan Penerbit Muhammad Zaini, 2022.

- Matthew B, Miles, A. Michael Huberman, dan Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcesbooks Edition 3*. Singapore: SAGE Publication, 2014.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Muhaimin. *Manajemen Pendidikan: Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2015.
- Mulyadi. *Peningkatan Kepala Sekolah dan Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN Maliki Press, 2010.
- Mulyasa. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Muslim, Muhammad Nursahid. "Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Pendidikan (Studi SMA Muhammadiyah Sek- Kabupaten Magelang)." Universitas Muhammadiyah Magelang, 2021.
- Mutohar, Prim Masrokan. *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Ponorogo, IAIN. *Pedoman Penulisan Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan*. Ponorogo: Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, 2022.
- Pramana, Aditya Wahyu. "Gaya Kepemimpinan Partisipatif dalam Upaya Meningkatkan Profesional Guru." *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan (JDMP)* 5, no. 1 (2020).
- Prasetyo, Muhammad Anggung Manumanoso. "Pesantren Efektif: Studi Gaya Kepemimpinan Partisipatif." *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2020).
- Purwanto, Anim. *Konsep Dasar Penelitian Kualitatif: Teori dan Contoh Praktis*. Lombok: Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia, 2022.
- Rasdiana. "Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Di Kabupaten Luwu." Universitas Negeri Makassar, 2021.
- Risnita, Jamaluddin, Mahmud, dan Fridiyanto. *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan Islam*. Riau: Dotplus Publisher, 2022.
- Rivai, Vaithzal, dan Arvian Arifin. *Islamic Leadership Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.

- Rohmah Susiani, Ida. "Kualitas Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Indonesia." *Modeling* 82 (t.t.): 2021.
- Rusdiana, Ahmad. *Organisasi Lembaga Pendidikan*. Bandung: Pusat Penelitian dan Penerbitan UIN SGD & Pustaka Tresna Bhakti Press Bandung, 2021.
- Saihudin. *Manajemen Institusi Pendidikan*. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2018.
- Santosa, Riyadi. "Metodologi Penelitian Linguistik/Pragmatik." *Seminar Nasional Prasasti (Pragmatik: Sastra dan Linguistik)*, t.t.
- Setiawan, Andre. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja." *AGORA* 5, no. 3 (2017).
- Sidiq, Umar. "Kepemimpinan Dalam Islam: Kajian Tematik Dalam Al-Qur'an dan Hadits." *Jurusan Tarbiyah Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Ponorogo* 12, no. 1 (Juni 2014).
- Sidiq, Umar, dan Khoirussalim. *Kepemimpinan Pendidikan*. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2021.
- Sidiq, Umar, dan Moh. Miftachul Choiri. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019.
- Simanjutak, Harlen. *Mutu Pendidikan untuk Jenjang Sekolah Dasar*. Jawa Timur: CV. Penerbit Qiara Media, 2022.
- Siyoto, Sandu, dan M. Ali Sodik. *Dasar Metodologi Penelitian*. Sleman: Literasi Media Publishing, 2015.
- Solikhah, Zahrotush, dan Mega Murti Andhini. *Komunikasi Bisnis*. Yogyakarta: PT Pustaka Limajari Indonesia, 2023.
- Subadi, Tjipto. *Metode Penelitian Kualitatif*. Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2006.
- Sugiyono. *Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan RD*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- Sumidjo, Wahjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999.
- Suwatno. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Jakarta: Bumi Aksara, 2019.
- Syamsuri. *Kepemimpinan Partisipatif dan Pendelegasian Wewenang*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014.
- Terry, George R. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.

- Thoyib, Muhammad. *Manajemen Madrasah Riset: Kajian Teoritis dan Implementatif Menuju Madrasah Unggul dan Inovatif di Indonesia*. Yogyakarta: Cv Markumi, 2021.
- Usman, Husaini. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Wahyuni, Fitri, dan Binti Maunah. "Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan Islam." *Southeast Asian Journal Of Islamic Education Management* 2, no. 2 (2021).
- Widiyarti dan Suranto. *Konsep Mutu dalam Manajemen Pendidikan Vokasi*. Semarang: ALPRIN, 2019.
- Wirawan. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Depok: PT Raja Grafindo Persada, 2013.
- Yusuf, Muri. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana, 2017.
- Zahroh, Aminatul. *Total Quality Management; Teori & Praktek Manajemen dalam Mendongkrak Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014.
- Zulhimma. "Upaya Peningkatan Kompetensi Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam." *Jurnal Tarbiyah* 22, no. 2 (2015).

