



PERAN GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA SEKOLAH DALAM MENDORONG KONSISTENSI PROGRAM KOMUNITAS BELAJAR (KOMBEL)

THE ROLE OF THE PRINCIPAL'S PARTICIPATORY LEADERSHIP STYLE IN ENCOURAGING CONSISTENCY IN THE LEARNING COMMUNITY (KOMBEL) PROGRAM

Tiara Nurhapsari¹, Arta Mulya Budi Harsono², Ahmad Suriansyah³

Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar, FKIP, Universitas Lambung Mangkurat

Email : nurhapsaritiara46@gmail.com¹, artamulyabudi@ulm.ac.id², a.suriansyah@ulm.ac.id³

Article Info

Article history :

Received : 16-12-2025

Revised : 18-12-2025

Accepted : 20-12-2025

Pulished : 22-12-2025

Abstract

The quality of elementary schools in improving their school quality is influenced by how the principal realizes his leadership style. However, it turns out that there are still several schools that experience several obstacles in maintaining the sustainability of collaborative activities such as teacher learning communities (kombel), for example in the form of limited time from teachers, and minimal and less responsive leadership support from the principal. This study aims to examine the participatory leadership of the principal and see how it affects the sustainability of the teacher learning community (kombel) at SDN SN Sungai Miai 5 Banjarmasin. The method used in this study is a descriptive qualitative approach through a case study design. Data were obtained through structured interviews, non-participant observation, and documentation review, then analyzed again using thematic analysis techniques by Braun & Clarke (2019). The results of the study show that in carrying out his leadership practices, the principal involves teachers in various activities at school, uses two-way communication, and decision-making also uses deliberation and consensus. A positive impact of the realization of this leadership style is seen in changes in increased teacher participation in various activities, for example the frequency of kombel implementation has increased, thus forming a collaborative work culture. This shows that the principal's participatory leadership is effective in encouraging consistent implementation of complex and collaborative culture and increasing teacher professionalism.

Keywords: *Participatory Leadership Style, Sustainability Of Learning Communities, School Leadership Role*

Abstrak

Kualitas sekolah dasar dalam meningkatkan mutu sekolah nya dipengaruhi oleh bagaimana kepala sekolah merealisasikan gaya kepemimpinannya. Meskipun demikian, ternyata masih terdapat beberapa sekolah yang mengalami hambatan dalam menjaga keberlangsungan kegiatan kolaboratif seperti komunitas belajar guru (kombel), misalnya berupa keterbatasan waktu dari guru, dan dukungan kepemimpinan kepala sekolah yang minim dan kurang responsif. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan melihat bagaimana pengaruhnya terhadap keberlangsungan komunitas belajar guru (kombel) di SDN SN Sungai Miai 5 Banjarmasin. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan pendekatan kualitatif deskriptif melalui desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara terstruktur, observasi nonpartisipan, dan telaah dokumentasi, lalu dianalisis lagi melalui teknik analisis tematik oleh Braun & Clarke (2019). Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam menjalankan praktik kepemimpinannya kepala sekolah melibatkan guru dalam berbagai kegiatan disekolah, menggunakan komunikasi yang bersifat dua arah, pengambilan keputusan juga menggunakan musyawarah dan mufakat. Terlihat dampak positif



dari realisasi gaya kepemimpinan ini yaitu pada perubahan peningkatan partisipasi guru dalam berbagai kegiatan, misalnya frekuensi pelaksanaan kombel meningkat sehingga terbentuk budaya kerja yang kolaboratif. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif kepala sekolah efektif dalam mendorong konsistensi pelaksanaan kombel dan budaya kolaboratif serta profesionalisme guru meningkat.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Keberlangsungan Kombel, Peran Pemimpin Sekolah

PENDAHULUAN

Keberhasilan peningkatan mutu sekolah dasar sangat dipengaruhi oleh cara kepala sekolah dalam mengarahkan, mengatur serta memanfaatkan sumber daya dan juga potensi yang dimiliki seluruh warga sekolah (Aslamiah et al., 2023). Menurut Depdiknas (2006) dan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, menjelaskan bahwa peran kepala sekolah sebagai pendidik, pengawas dalam pembelajaran, pengelola sumber daya, pembentuk suasana kerja yang positif, sekaligus pengarah dan penggerak inovasi memiliki fungsi yang sangat krusial dalam memajukan kualitas sekolah. Beberapa kompetensi dasar yang perlu dikuasai kepala sekolah agar bisa merealisasikan peran yang cukup kompleks tersebut diantaranya kemampuan manajerial dan sosial, serta keahlian supervisi dan jiwa kewirausahaan (Solihah & Iskandar 2023). Dengan demikian, kondisi ideal kepemimpinan kepala sekolah akan nampak ketika kepala sekolah menjalin kerja sama, menerapkan komunikasi terbuka dan memperdayakan guru secara berkelanjutan sehingga kualitas sekolah akan meningkat.

Berdasarkan temuan penelitian yang dilakukan di SDN SN Sungai Mmai 5 Banjarmasin, kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat partisipatif memberikan dampak positif pada salah satu program sekolah yaitu komunitas belajar guru (Kombel). Hasil penelitian menunjukkan program kombel mengalami perubahan pola kegiatan setelah kepala sekolah mulai melibatkan guru dalam berbagai tahapan kegiatan, mulai dari perancangan agenda kombel sampai proses akhir evaluasi kegiatan. Pola kegiatan kombel yang sebelumnya dilaksanakan perbulan, namun setelah kepala sekolah mulai menerapkan kepemimpinan partisipatif meningkat menjadi perminggu, dengan minggu terakhir diakhir bulan dijadikan waktu jeda sebagai persiapan agenda kegiatan dibulan berikutnya. Perubahan pola kegiatan ini sejalan dengan pandangan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang melibatkan guru dalam setiap aspek kegiatan sekolah dapat meningkatkan tanggung jawab dan jiwa profesional mereka (Lin et al., 2022; Agustin et al., 2022).

Meskipun pola kegiatan kombel mengalami peningkatan konsistensi, pelaksanaannya tidak terlepas dari hambatan dan tantangan yang ada. Beberapa kegiatan perlu di koordinasikan ulang karena pemadaman listrik, kurangnya fasilitas dan ketika guru mengikuti pelatihan diluar sekolah. Hal ini sejalan dengan Hidayah et al. (2024) bahwa kurangnya fasilitas dan sarana serta waktu dari guru akan mengakibatkan pelaksanaan kegiatan komunitas belajar tidak berjalan sebagaimana mestinya. Hambatan serupa muncul ketika kepala sekolah tidak bisa berhadir, namun beliau tetap melakukan pemantauan terkait diskusi yang sedang dibahas dan memberikan kritik dan saran dipertemuan selanjutnya. Sejalan dengan Wang et al. (2022) yang menegaskan kepemimpinan partisipatif akan menjaga keberlangsungan organisasi ketika dibersamai komunikasi dua arah dan pengawasan kolektif. Meskipun hambatan dan tantangan muncul, kegiatan kombel tetap berjalan secara konsisten, Diperkuat oleh Nguyen et al. (2024) bahwa dukungan kepemimpinan yang partisipatif akan berdampak pada keberlanjutan komunitas.



Penelitian terkait kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat parsitipatif telah banyak dilakukan di berbagai jenjang pendidikan. Namun, kebanyakan berfokus hanya pada jenjang SMP dan SMA. Penelitian Rehan & Pramono (2024) menunjukkan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah di jenjang SMP dalam memfasilitasi guru meningkatkan budaya kerja yang kolaboratif. Penelitian Setyorini et al. (2023) di jenjang SMA membahas pengaruh motivasi dan kualitas kerja guru melalui penerapan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah. Dijenjang sekolah dasar cenderung membahas peningkatan profesionalisme guru dari penerapan kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif (Ibrahim et al., 2022). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat celah penelitian yang perlu dikaji mengenai bagaimana kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam mendorong keberlangsungan program sekolah seperti kombel di sekolah dasar.

Penelitian ini menghadirkan kebaruan dengan fokus perhatian untuk menjaga keberlangsungan kombel, diterapkan kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif. Fokus perhatian tersebut menjadi penting karena biasanya kegiatan komunitas guru terdapat beberapa hambatan berupa keterbatasan fasilitas, minimnya waktu, dan dukungan kepemimpinan yang kurang optimal (Pramita & Rifameutia, 2025). Apabila hambatan tersebut tidak segera diatasi, komunitas belajar guru akan menjadi formalitas dan sarana peningkatan kompetensi guru gagal diterapkan. Oleh karena itu, penelitian ini menggambarkan bagaimana praktik gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam mendorong keberlangsungan kegiatan komunitas belajar guru.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam penerapan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah di SDN SN Sungai Miao 5 Banjarmasin pada konteks kegiatan komunitas belajar guru (Kombel). Pada penelitian ini disajikan gambaran kepala sekolah dalam memastikan kegiatan kombel konsisten dilaksanakan. Melalui komunikasi terbuka dan kolaborasi antar guru, menunjukkan peran kepemimpinan kepala sekolah berdampak positif terhadap keberlangsungan program. Peran kepemimpinan partisipatif juga dikaji lebih dalam bagaimana pengaruhnya terhadap kesinambungan dan efektivitas kegiatan kombel.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian studi kasus untuk menelusuri secara mendalam bagaimana kepala sekolah menggunakan kepemimpinan partisipatif yang berdampak pada sejauh mana keberlangsungan kombel meningkat. Melalui pendekatan ini kondisi yang sebenarnya terjadi bisa dipahami sesuai fakta yang ada. Sejalan dengan Green et al. (2022) bahwa studi kasus dapat memberikan solusi saat peneliti perlu mengeksplorasi fenomena secara mendalam. Hal ini diperkuat dengan pendapat Creswell & Poth (2016) yang menegaskan bahwa studi kasus mampu menggambarkan suatu tahapan dan interaksi antar individu dalam konteks pendidikan secara mendalam. Pendekatan ini memberikan dampak positif bagi peneliti untuk mengetahui berbagai aspek kepemimpinan yang mempengaruhi dinamika pengambilan keputusan dan kerja sama yang dijalankan di sekolah dasar (Kamaludin, 2024).

Lokasi penelitian bertempat di SDN SN Sungai Miao 5 Banjarmasin, Kalimantan Selatan. Sekolah ini dipilih karena kepemimpinan kepala sekolahnya bersifat parsitipatif yang aktif dalam melibatkan guru dalam setiap proses kegiatan kombel. Subjek penelitian terdiri dari kepala sekolah dan dua orang guru yang terlibat langsung dalam proses kombel diantaranya ada yang sebagai anggota dan sekretaris kombel. Penelitian dilakukan selama dua bulan, dimulai dari bulan



September hingga Oktober 2025, dengan memfokuskan pada bagaimana kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat partisipatif berpengaruh langsung terhadap konsistensi kombel.

Data dikumpulkan dengan menggunakan tiga teknik, yaitu wawancara terstruktur, observasi nonpartisipatif, serta telaah dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan kepala sekolah dan dua orang guru yang berlangsung selama 45-60 menit. Pertanyaannya terkait pendeklegasian tugas guru, cara pengambilan keputusan, komunikasi yang terbuka dan bentuk kerja sama antar guru. Observasi dilihat dari kepala sekolah dalam memfasilitasi diskusi antar guru dan memberi kritik dan saran. Dokumentasi seperti hasil rapat dan daftar hadir peserta kombel digunakan untuk kelengkapan informasi. Informasi yang didapat agar konsisten dan akurat digunakan triangulasi menurut (Vivek et al., 2023).

Data yang sudah didapatkan dianalisis lagi dengan menggunakan teknik analisis tematik dari (Braun & Clarke, 2019). Proses analisis tematik dimulai dari membaca data hasil wawancara dengan berulang agar bisa memahami konteks yang diteliti, selanjutnya pada bagian-bagian yang dianggap penting seperti bentuk komunikasi guru, pembagian tugas, pemberdayaan guru dan proses evaluasi di beri kode awal. Beberapa tema yang dianggap mewakili pola yang muncul pada data dikelompokkan menjadi empat tema utama berikut; peran gaya kepemimpinan partisipatif dalam perencanaan, pelaksanaan sampai evaluasi kegiatan kombel; dampak kepemimpinan partisipatif terhadap konsistensi kombel; hambatan dalam pelaksanaannya; serta solusi dari hambatan yang muncul. Sebelum disusun menjadi uraian deskriptif dalam hasil penelitian, keseluruhan tema pokok tersebut ditinjau ulang agar sesuai dengan data yang diperoleh dilapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Peran Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam Melibatkan Guru Pada Proses Kegiatan Komunitas Belajar

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam setiap tahapan pelaksanaan kombel, menempatkan guru disetiap pelaksanaan kegiatan sebagai bagian yang penting. Pelibatan guru terlihat dari tahapan perencanaan kegiatan, pelaksanaannya hingga evaluasi. Pada tahap perencanaan, kepala sekolah memberi ruang bagi guru untuk mengemukakan pendapatnya terkait tema kombel yang perlu dibahas disetiap minggunya, tindak lanjut dan waktu pelaksanaan yang dianggap perlu dikoordinasikan ulang. Berdasarkan hal tersebut kepala sekolah tidak memberikan arahan sepihak melainkan membangun kerja sama dengan guru. Hasil rapat kegiatan menunjukkan keputusan diambil dari kesepakatan bersama, bukan berdasarkan keputusan sepihak dari kepala sekolah. Hal ini diperkuat dari hasil wawancara guru yang menyatakan bahwa dalam pelaksanaan rapat, kepala sekolah hanya bertindak sebagai pendamping daripada pengambil keputusan utama. Dengan demikian, gaya kepemimpinan partisipatif yang digunakan kepala sekolah bersifat terbuka bukan memaksa.

Dampak Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam Mendorong Konsistensi Pelaksanaan Kegiatan Komunitas Belajar

Dampak dari gaya kepemimpinan partisipatif terlihat pada meningkatnya konsistensi pelaksanaan kegiatan, Jika sebelumnya Kombel hanya berlangsung sebulan sekali, kini frekuensinya berubah menjadi satu minggu sekali berkat keterlibatan aktif guru. Berdasarkan hasil



dokumentasi pada saat melakukan penelitian, kombel selalu berjalan rutin setiap bulan, tingkat kehadiran guru meningkat, dan aktivitas diskusi lebih aktif. Terbukti dari daftar hadir guru dan notulensi rapat kegiatan. Pada saat rapat kegiatan program kombel, guru merasa dihargai karena pendapat mereka didengarkan dan diakomodasi, sehingga mereka lebih termotivasi untuk berpartisipasi aktif. Observasi juga menunjukkan bahwa kepala sekolah kerap memberi umpan balik positif terhadap ide guru yang dituangkan dalam kegiatan tindak lanjut. Tampak adanya perubahan signifikan dalam metode mengajar guru setelah mengikuti Kombel, sebelumnya mereka cenderung menggunakan metode pembelajaran pasif, di mana siswa hanya duduk di bangku sambil mendengarkan penjelasan guru tanpa banyak interaksi atau kegiatan praktik. Setelah mengikuti Kombel, guru mulai menerapkan metode yang lebih interaktif, termasuk kegiatan berjalan-jalan di kelas, diskusi kelompok, dan penggunaan media visual maupun audio untuk memperkaya pengalaman dan minat belajar siswa.

Tantangan Dan Hambatan Dalam Peran Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Terhadap Pelaksanaan Kegiatan Komunitas Belajar

Pada pelaksanaannya, masih terdapat beberapa hambatan yang dialami baik bersifat internal maupun eksternal. Hambatan tersebut seperti jadwal yang bertabrakan dengan kegiatan sekolah lain, banyaknya tugas administrasi, serta gangguan teknis seperti pemadaman listrik. Berdasarkan hasil wawancara, jika terjadi gangguan seperti mati listrik, kegiatan umumnya dipindahkan ke jadwal lain agar seluruh guru dapat mengikuti kegiatan secara optimal. Kepala sekolah bersama tim komunitas belajar guru menjadwalkan ulang kegiatan agar semua guru tetap dapat mengikuti sesi diskusi dengan kondusif, menunjukkan fleksibilitas dan kemampuan manajerial dalam menghadapi kendala. Kepala sekolah memastikan bahwa perubahan jadwal tidak mengurangi kualitas maupun tujuan Kombel.

Solusi Dari Hambatan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Terhadap Pelaksanaan Kegiatan Komunitas Belajar

Ketika pelaksanaan kombel tidak bisa dilaksanakan sesuai rencana karena padatnya kegiatan sekolah yang mendesak dan minimnya waktu yang dimiliki guru, maka solusi yang diterapkan yaitu kepala sekolah bersama dengan guru menyusun jadwal bulanan kegiatan yang tetap, sehingga sekolah dan guru memiliki acuan yang jelas. Pembentukan tim inti kombel juga sangat membantu untuk mengkoordinasikan bahasan diskusi dan mengatur kebutuhan teknis yang diperlukan. Grup WhatsApp dijadikan sarana komunikasi tambahan bagi guru dan kepala sekolah, ketika terdapat informasi tambahan dan perubahan waktu kegiatan bisa tersampaikan dengan mudah. Selain itu, pendekatan personal dari kepala sekolah dilakukan untuk memberikan perhatian kepada guru yang jarang berhadir dalam kombel dengan menanyakan alasan ketidakhadirannya serta memberikan dorongan dan motivasi agar lebih aktif. Pendekatan ini dinilai tidak hanya berfokus pada aspek manajerial, namun juga memahami betapa pentingnya dukungan personal kepala sekolah dalam aspek emosional dan sosial guru.

Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pendekatan kepala sekolah dalam pengelolaan kombel berpengaruh secara signifikan pada pola kerja guru. Partisipasi guru awalnya hanya sebagai pelaksana kegiatan. Namun, setelah diterapkan pendekatan partisipatif, kepala sekolah memberi



ruang bagi guru untuk menyampaikan pendapatnya sehingga peran guru berubah menjadi mitra dalam penentuan arah kegiatan. Proses perencanaan dan keputusan yang diambil berlangsung melalui diskusi dua arah. Berdasarkan hasil wawancara pengambilan keputusan terkait perubahan frekuensi jadwal kegiatan, diambil melalui kesepakatan bersama antara kepala sekolah dan guru. Hal ini sejalan dengan beberapa temuan penelitian yang menunjukkan keikutsertaan guru dalam penentuan kebijakan sekolah menanamkan rasa kepemilikan dan komitmen mereka (Anwar et al., 2022; Riyannie et al., 2024; Sari et al., 2023; Yeap & Ali, 2025). Dengan kata lain, keberlangsungan kombel muncul selain dari partisipasi aktif guru juga disertai oleh rasa tanggung jawab mereka.

Pelibatan guru tidak berhenti pada tahap perencanaan, ditemukan juga pada proses pelaksanaan kombel melalui pendekatan kepemimpinan yang partisipatif guru terlibat dalam menyampaikan ide dan inovasi dalam pembelajaran. Berdasarkan wawancara kepala sekolah, dijelaskan bahwa media pembelajaran yang kreatif dan strategi yang efektif sudah dikembangkan setelah guru merealisasikan hasil diskusi kegiatan kombel. Hal ini sejalan dengan Efni et al. (2023) bahwa kepemimpinan partisipatif dan budaya kerja yang efektif dapat meningkatkan keterlibatan guru dalam kegiatan sekolah. Wahib (2023) juga menemukan bahwa peningkatan kualitas kerja pendidik dipengaruhi oleh lingkungan dan kepemimpinan kepala sekolahnya. Diiperkuat oleh penelitian Putri & Dedy (2025) dan Jannah & Suriasnyah (2021) yang menjelaskan bahwa profesionalisme dan motivasi guru dipengaruhi oleh kepemimpinan inklusif. Dengan demikian, pelibatan guru secara aktif dapat memperkuat budaya dan solidaritas kerja mereka.

Pendekatan kepemimpinan kepala sekolah ini juga berdampak signifikan pada praktik mengajar di kelas. Dari hasil wawancara seorang guru menjelaskan dalam pembelajaran dikelas sebelumnya ia menggunakan metode ceramah. Namun, setelah mengikuti kombel ia memperoleh banyak masukan dan contoh praktik baik dari rekan-rekannya, sehingga dalam pembelajaran dikelas dia menerapkan pendekatan yang lebih bervariasi, contohnya dengan penggunaan media visual atau audio dan pengelompokan siswa. Sejalan dengan temuan Mushlih et al. (2024), yang menunjukkan bahwa keterlibatan guru dalam setiap tahapan kegiatan komunitas belajar dapat mendorong inovasi dan meningkatkan keterampilan pengelolaan kelas. Dengan demikian, dari kegiatan kombel guru bisa mendapatkan praktik baik sehingga bisa lebih berinovasi dalam pembelajaran dikelas.

Perubahan metode belajar di kelas berdampak langsung pada respon siswa. Dari wawancara guru mengungkapkan bahwa ketika digunakan media interaktif partisipasi siswa meningkat, ditandai dengan seringnya mereka menanggapi pertanyaan dari guru dan aktifnya mereka dalam sesi diskusi dikelas. Namun, ketika pembelajaran tanpa media yang interaktif, minat belajar siswa menurun terlihat dari keterlibatan siswa yang cenderung pasif. Hal ini menguatkan temuan Hasnawiyah & Maslena (2024) bahwa peningkatan minat belajar dan partisipasi siswa dalam pembelajaran dikelas ditandai dengan penggunaan media pembelajaran yang interaktif. Dengan demikian, penerapan praktik baik dari hasil kombel tidak hanya berdampak pada kualitas pengalaman belajar siswa tetapi juga berpengaruh terhadap kompetensi guru.

Pendekatan partisipatif kepala sekolah berpengaruh terhadap motivasi guru, dari hasil wawancara guru menyatakan bahwa mereka merasa dihargai karena pendapat mereka dipertimbangkan. Menurut kepala sekolah guru yang berpartisipasi aktif dalam kombel lebih antusias ketika menerapkan hasil diskusi kombel dalam pembelajaran dikelas. Sejalan dengan



Junaris (2023), peningkatan kompetensi guru ditandai ketika guru merasa dihargai dan dilibatkan dalam seluruh kegiatan sekolah. Diperkuat oleh penelitian Rizki et al. (2023) pelibatan guru pada setiap proses kegiatan sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru dan budaya belajar yang kondusif. Dengan demikian, dalam berbagai praktik baik serta bereksperimen diperlukan lingkungan kerja yang menciptakan rasa nyaman dari segi psikologis, sehingga muncul inovasi pembelajaran yang lebih kreatif.

Dampak positif lainnya timbul dari peningkatan frekuensi keberlangsungan kombel. Peningkatan pertemuan menjadi permimpin dipengaruhi karena kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, terlihat dari antusiasme guru dan rasa kepemilikan mereka terhadap program. Komitmen ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dapat membentuk kedisiplinan guru. Diperkuat oleh beberapa temuan penelitian yang menunjukkan bahwa budaya kerja yang positif timbul dari kepemimpinan partisipatif yang direalisasikan melalui rasa saling percaya dan pemberian kesempatan untuk berpartisipasi dalam menentukan arah kebijakan (Astinatria & Sarmawa, 2020; Mubarok et al., 2024; Markiah et al., 2022).

Pelaksanaan kombel selain memberikan banyak manfaat terdapat juga hambatan dalam penerapannya. kendala utama seperti guru yang mengikuti pelatihan pada saat kegiatan dan terdapat agenda kegiatan di sekolah lain. kondisi ini terkadang mengharuskan pelaksanaan kombel dijadwalkan ulang. Koordinasi jadwal yang sistematis perlu disiapkan agar kegiatan bisa berjalan dengan lancar, sejalan dengan pendapat Astutik et al. (2021) yang menjelaskan komunikasi dua arah dan koordinasi yang baik merupakan kunci keberhasilan kepemimpinan partisipatif. Lebih lanjut, beban administratif yang tinggi pada guru juga berdampak pada partisipasi mereka. Hal ini sejalan dengan temuan Widyaningsih & Subando (2025), yang menyatakan bahwa fokus guru dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran akan terganggu jika tuntutan administratif yang tinggi. Keterbatasan fasilitas dan pemadaman listrik juga dapat menghambat jalannya diskusi. Hal ini menunjukkan bahwa kelengkapan fasilitas berupa sarana dan prasarana merupakan faktor penting dalam menjaga kelancaran kegiatan (Iskandar et al., 2025; Lubis et al., 2025).

Solusi dari kepala sekolah dalam mengatasi hambatan yang ada yaitu dengan penerapan jadwal kegiatan kombel yang sistematis, dalam melaksanakan tugas-tugas teknis, seperti notulensi ide dan pemantauan tindak lanjut hasil diskusi dibentuk tim inti kombel untuk memfasilitasi koordinasi agar lebih terarah. Sejalan dengan Komara et al. (2023) pelaksanaan program berbasis kolaborasi diperlukan pembagian peran agar program berjalan sesuai dengan tujuan. Strategi ini mendukung temuan Pan & Cheng (2023), yang menekankan efektivitas pelaksanaan komunitas belajar dipengaruhi oleh kepercayaan diri dan kemauan guru untuk berkontribusi aktif didalamnya. WhatsApp dijadikan sebagai media komunikasi yang efektif sehingga penyampaian informasi bisa dilakukan dengan cepat. Dengan demikian, selain dengan menjaga hubungan dengan guru, keberhasilan kombel juga dipengaruhi oleh bagaimana kepala sekolah menjalin komunikasi yang terbuka dan koordinasi tindak lanjut yang jelas.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di SDN SN Sungai Miai 5 Banjarmasin menunjukkan peran kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap keterlibatan guru dari serangkaian proses mulai dari perencanaan hingga evaluasi berdampak positif terhadap keberlangsungan kombel. Kepala sekolah dianggap menjadi pendamping diskusi, tidak hanya hadir sebagai pengambil keputusan



sepahak. Pengambilan keputusan terkait penetapan jadwal kegiatan, tema dan tindak lanjut diambil melalui musyawarah bersama dengan guru. Dengan demikian, guru merasa lebih percaya diri, berani berinovasi karena pendapatnya didengar. Namun, penelitian ini hanya dilakukan di satu sekolah sehingga memiliki batasan terhadap gambaran sumber data yang diperoleh. Disarankan penelitian selanjutnya bisa memberikan gambaran data yang lebih kompleks dengan cakupan sekolah yang lebih dari satu.

Secara teoritis, penelitian ini memperluas pandangan dalam peningkatan kualitas sekolah dasar yang berfokus pada kegiatan kolaboratif guru diperlukan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam pengelolaannya. Selain berdampak terhadap profesionalisme guru, pendekatan kepemimpinan ini juga membawa pengaruh pada budaya belajar kolaboratif yang mendukung keberlangsungan program sekolah. Secara praktis, kepala sekolah dapat mengintegrasikan gaya kepemimpinan partisipatif sebagai rujukan untuk membantu meningkatkan keterlibatan guru melalui komunikasi yang terbuka. Dengan demikian, untuk membangun lingkungan belajar dan budaya kerja yang positif, kepemimpinan partisipatif menjadi strategi yang lebih responsif terhadap setiap perubahan kebijakan pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, Y., Suriansyah, A., & Hadi, S. (2022). The effect of transformational leadership of school principals on work discipline and work motivation on the performance of state vocational school teachers in Banjarmasin city. *International Journal of Social Science And Human Research*, 6(1), 281-286. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i1-38>
- Anwar, F., Asrin, A., & Setiadi, D. (2022). Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMP Negeri 1 Sakra. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 7(3), 1229–1237. <https://doi.org/10.29303/jipp.v7i3.750>
- Aslamiah, Suriansyah, A., & Maimunah, Hikmah, M. (2023). “Manajemen Pendidikan Sekolah Dasar Di Era Adaptasi Kebiasaan Baru. *Dikseda, Jurnal Pendidikan Sekolah Dasar*, 1(01), 24–37.” *Dikseda, Jurnal Pendidikan Sekolah Dasar* 1(01):24–37. <https://dikseda.winayailmu.id/index.php/1/article/view/3>
- Astinatria, I. N. P., & Sarmawa, I. W. G. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Semangat Kerja Karyawan. *Widya Manajemen*, 2(1), 47–59. <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v2i1.549>
- Astutik, K. F., Roesminingsih, E., & Sumbawati, M. S. (2021). Kepemimpinan Partisipatif Budaya Sekolah serta Pengaruhnya terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 7(2). <https://doi.org/10.36312/jime.v7i2.1805>
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). “Reflecting on Reflexive Thematic Analysis.” *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health* 11(4), 589-597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Creswell, John, W., & Poth, C. N. (2016). Creswell, John W. Poth, C. N. (2016). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches.
- Efni, W., Ahyani, N., & Fitria, H. (2023). The Influence of Principal’s Participatory Leadership and School’s Culture on Teacher’s Job Satisfaction. *Journal of Social Work and Science Education*, 4(2), 528-538. <https://doi.org/10.52690/jswse.v4i2.404>



Green, J., Hanckel, B., Petticrew, M., Paparini, S., & Shaw, S. (2022). Case study research and casual inference. *BMC Medical Research Methodology*, 22(1), 307. <https://doi.org/10.1186/s12874-022-01790-8>

Hasnawiyah & Malena (2024). Dampak Penggunaan Media Pembelajaran Interaktif Terhadap Prestasi Belajar Sains Siswa. *Jurnal Review Pendidikan Dasar: Jurnal Kajian Pendidikan Dan Hasil Penelitian*, 10(2), 167-172. <https://doi.org/10.26740/jrpd.v10n2.p167-172>

Hidayah, E., Tejawati, S., & Nurkolis, N. (2024). Implementasi Komunitas Belajar Kokui (Kolaborasi, Kreativitas, Unjuk Kerja, dan Inovasi) Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru. *Learning : Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 4(4), 1052–1059. <https://doi.org/10.51878/learning.v4i4.3481>

Ibrahim, A. E., Alfiah, L., & Roesminingsih, E. (2022). Implementasi Gaya Kepemimpinan Partisipatif pada Pendidikan Dasar di Era Pandemi Covid-19. *Al-Idarah : Jurnal Kependidikan Islam*, 12(1), 76–86. <https://doi.org/10.24042/alidarah.v12i1.10828>

Iskandar, I., Harapan, E., & Eddy, S. (2025). “Availability of Infrastructure Facilities and Teacher Competence on the Sustainability of the Implementation of the State Vocational School Learning Process in Palembang City.” *International Journal of Educational Technology and Society* 52–62.

Jannah, F., & Suriansyah, A. (2021). Membangun Karakter Siswa Melalui Kepemimpinan Inklusidf di Sekolah Dasar. *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10 (September), ISSN Cetak : 2477-2143 ISSN Online : 2548-6950.

Junaris, I. (2023). “The Influence of Participatory Leadership and Teacher Competence on Performance with Organizational Commitment.” *Al-Hayat: Journal of Islamic Education* 7(1):98. <https://doi.org/10.35723/ajie.v7i1.379>

Kamaludin. (2024). “Peranan Kepala Sekolah Berbasis Partisipatif Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Sekolah Dasar.” *Jurnal Madinasika Manajemen Pendidikan Dan Keguruan* 6(1):1–7. <https://doi.org/10.31949/madinasika.v6i1.11900>

Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia. 2006. *Kebijakan Pendidikan Nasional: Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah*. Jakarta.

Komara, E., Mulyanto, A., Rahman, I. A., Karimah, I., & Ibrahim, D. Z. (2023). “Implementasi Kepemimpinan Partisipatif Dalam Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini Di TK Radhi Ibrahim Nurfadilah (RIN) Baleendah.” *Jurnal Ilmiah Mandala Education* 9(3). <https://doi.org/10.58258/jime.v9i3.5205>

Lin, Qi., Wang, X., & Zhang, J. (2022). The relationship between distributed leadership and teacher innovativeness: Mediating roles of teacher autonomy and professional collaboration. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.948152>

Lubis, F. P., Siregar, N. B., Manurung, T. S., Muliyanti, A., Budianto, A., & Peranung angin, L. M. (2025). “Dampak Beban Administratif Dalam Penilaian Autentik Kurikulum Merdeka Terhadap Efektivitas Pengajaran Guru.” *JGK (Jurnal Guru Kita)* 9(3):951–962. <https://doi.org/10.24114/jgk.v9i3.64652>

Markiah, M., Suriansyah, A., & Saleh, M. (2022). “The Effect of the Transformational Leadership, Work Culture and Work Environment on Teachers’ Organizational Citizenship Behavior



(OCB)." *International Journal of Social Science And Human Research* 05(12). 5398-5403.
<https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i12-22>

Mubarok, R., Nursalim, E., & Hasan, H. (2024). "Eksplorasi Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah Dalam Mendorong Peningkatan Mutu Madrasah Ibtidaiyah." *Al-Madrasah Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah* 8(2):480. <https://doi.org/10.35931/am.v8i2.3419>

Mushlih, A., Susilo, E., & Ninda Uminar, A. (2024). "Keterlibatan Pendidik Dalam Pengembangan Kurikulum Pendidikan Anak Usia Dini." *WISDOM: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 5(1):28–42. <https://doi.org/10.21154/wisdom.v5i1.8765>

Nguyen, D., Boeren, E., Maitra, S., & Cabus, S. (2024). "A Review of the Empirical Research Literature on PLCs for Teachers in the Global South: Evidence, Implications, and Directions." *Professional Development in Education* 50(1):91–107. <https://doi.org/10.1080/19415257.2023.2238728>

Pan, H.L. W., & Cheng, S.H. (2023). "Examining the Impact of Teacher Learning Communities on Self-Efficacy and Professional Learning: An Application of the Theory-Driven Evaluation." *Sustainability* 15(6):4771. <https://doi.org/10.3390/su15064771>

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. 2007. Jakarta.

Pramita, Y. W., & Rifameutia, T. (2025). "Strengthening School Effectiveness Through Collaborative Working : An Evaluation of Training Impact." *Jurnal Paedagogy* 12(3):808. <https://doi.org/10.33394/jp.v12i3.16482>

Putri, P. L., & Dedy. (2025). "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Sekolah Dasar Negeri 17 Insakng." *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business* 5(3):6125–6133. <https://doi.org/10.54373/ifijeb.v5i3.3654>

Rehan, M., & Pramono, R. (2024). "Model Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah SMP Di Jakarta." *Jurnal Inovasi, Evaluasi Dan Pengembangan Pembelajaran (JIEPP)* 4(1):81–90. <https://doi.org/10.54371/jiepp.v4i1.393>

Riyannie, D., Suriansyah, A., & Wahyu, W. (2024). "Kepemimpinan Kepala Sekolah Pada SMA Unggul (Studi Multi Kasus Pada SMA Negeri 1 Kuala Kapuas Dan SMA Negeri 1 Basarang Kabupaten Kapuas)." *Jurnal Pendidikan Indonesia* 5(7):392–406. <https://doi.org/10.59141/japendi.v5i7.3104>

Rizki, M., Suriansyah, A., & Basuki, S. (2023). "The Effect of Teacher Competence, School Facilities and Work Motivation on the Work Performance of Islamic Elementary School Teachers in Banjarmasin City." *International Journal of Social Science and Human Research* 06(03). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i3-78>

Sari, H. P., Azhar, A., & Wijaya, W. M. (2023). "Kepemimpinan Partisipatif Dan Demokratis Kepala Sekolah Dalam Upaya Menerapkan Manajemen Modern Di Sekolah." *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 10(1):105–113. <https://doi.org/10.21831/jamp.v10i1.64838>

Setyorini, T., Lian, B., & Juliansyah, M. (2023). "Apakah Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dan Pemberdayaan (Empowerment) Berpengaruh Terhadap Kinerja Guru Di SMA Negeri 21 Palembang." *Journal of Administration and Educational Management* 6:425–436. <https://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas/article/view/29071.%0A>



Solihah, D. S., & Iskandar, S. (2023). "Pentingnya Kompetensi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 8(1):2935–2945. <https://doi.org/10.23969/jp.v8i1.8185>

Vivek, R., Nanthalagopan, Y., & Piriayatharshan, S. (2023). "Beyond Methods: Theoretical Underpinnings of Triangulation in Qualitative and Multi-Method Studies." *SEEU Review* 18(2):105–122. <https://doi.org/10.2478/seeur-2023-0088>

Wahib, Abd. (2023). "The Influence Of The Principal's Participative Leadership Style And School Climate On Teachers' Work Ethic In MAN 2 Mojokerto, East Java, Indonesia." *International Journal of Educational Research & Social Sciences* 4(6):1101–1106. <https://doi.org/10.51601/ijersc.v4i6.748>

Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). "Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research." *Frontiers in Psychology* 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>

Widyaningsih, E., & Subando, J. (2025). "Strategi Guru PAI Dalam Mengelola Beban Administratif Untuk Efektivitas Pengajaran Di Sekolah Dasar." *TSAQOFAH* 5(5):4599–4608. <https://doi.org/10.58578/tsaqofah.v5i5.6861>

Yeap, S. B., & Md Ali, N. J. (2025) "Empowering Professional Learning Communities: The Role of Middle Leadership and Teacher Participation in Decision-Making." *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)* 14(5):3461. <https://doi.org/10.11591/ijere.v14i5.34392>