

**GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN MUTU SARANA PRASARANA DI MI
SAILUL ULUM PAGOTAN GEGER DAN MI MA'ARIF 1 BABADAN
PONOROGO**

TESIS



Oleh:

RATNA HANDAYANI

(502240038)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO**

2026

**GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN MUTU SARANA PRASARANA DI MI
SAILUL ULUM PAGOTAN GEGER DAN MI MA'ARIF 1 BABADAN
PONOROGO**

TESIS



Oleh:

RATNA HANDAYANI

(502240038)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO**

2026

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini, saya, Ratna Handayani, NIM 502240038, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: ***“Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Mutu Sarana Prasarana di MI Sailul Ulum Pagotan Geger Madiun Dan MI Ma’arif Babadan Ponorogo”***. ,ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja kerja ilmiah saya sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk di mana tiap-tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila di kemudian hari ditemukan bukti plagiasi , saya bersedia mempertanggungjawabkannya secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, April 2026

Pembuat Pernyataan

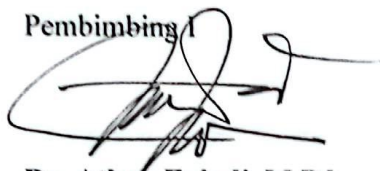


RATNA HANDAYANI
NIM.502240038

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh **Ratna Handayani, NIM 502240038** dengan judul: ***"Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Mutu Sarana Prasarana di MI Sailul Ulum Pagotan Geger Madlun Dan MI Ma'arif Babadan Ponorogo"***, maka tesis ini dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada siding Majelis Munaqoshah Tesis

Pembimbing I



Dr. Athok Fu'adi, M.Pd.
NIP. 197611062006041004

Ponorogo, April 2026

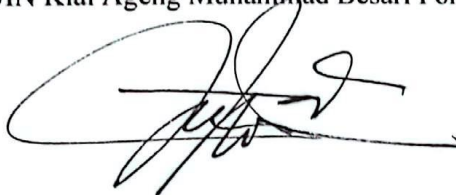
Pembimbing II



Dr. Izza Aliyatul Muna, M.Sc.
NIP. 197912252008012024

Mengetahui

Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo



Dr. Athok Fu'adi, M.Pd
NIP. 197611062006041004



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Pramuka 156, Ronowijayan, Siman, Ponorogo 63471
Website : www.pasca.uinponorogo.ac.id email : pasca@uinponorogo.ac.id

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh **Ratna Handayani, NIM 502240038, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam** dengan judul: **“Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Sarana Prasarana di MI Sailul Ulum Pagotan Geger dan MI Ma’arif 1 Babadan Ponorogo”** telah dilakukan ujian tesis dalam siding Majelis munaqoshah Tesis Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo pada Hari Jum’at ,tanggal 24 April 2026 dan dinyatakan LULUS.

Dewan Penguji

No	Nama Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Dr. Basuki, M.Ag. Ketua Sidang		5-6-2026
2.	Dr, Wirawan Fadly, M.Pd. Penguji 1/ Utama		5/6 2026
3.	Dr, Athok Fu’adi, M.Pd. Penguji 2 / Pembimbing 1		11/ 2026
4	Dr. Izza Aliyatul Muna, M.Sc. Sekretaris/Pembimbing 2		5-6-2026



Ponorogo, 11 Juni 2026

Rektor Pascasarjana

Dr. H. Agus Purnomo, M.Ag

NIP. 197308011998031001

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah Swt. Atas segala rahmat dan kurunia-Nya yang dilimpahkan kepada Penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis yang berjudul: ***“Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Mutu Sarana Prasarana di MI Sailul Ulum Pagotan Geger Madiun Dan MI Ma’arif Babadan Ponorogo.”*** ini yang membahas gaya kepemimpinan, kinerja guru dan mutu Pendidikan.

Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW., beserta keluarga, sahabat, dan para pengikutnya hingga akhir zaman.

Tesis ini ditulis dalam rangka memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam pada Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam di UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo. Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan, bantuan dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada kedua orang tua serta mertuaku, Suamiku Agus Tri Andoko, Putriku Evania Eka Putri Andoko dan putraku Ardiansyah Farazel Putra Andoko. Terimakasih juga disampaikan kepada para Dosen pembimbing tesis yaitu Dr.Athok Fu’adi,M.Pd, M.Pd.dan Dr. Izza Aliyatul Muna, M.Sc. yang telah mengarahkan dan mengingatkan kelalaian penulis selama penyusunan tesis sejak awal hingga selesai .

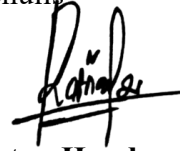
Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Rektor UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo Prof. Dr. Hj. Evi Muafiah, M.Ag., Direktur Pasca sarjana Prof. Dr.H. Agus Purnomo,M.Ag, Wakil Direktur Dr. Sugiyar,M.Pd.,dan Dr.Athok Fu’adi,M.Pd selaku Ketua Program Studi Pascasarjana beserta jajarannya yang telah memberikan fasilitas dan layanan dalam proses pembelajaran dan penyelesaian studi. Tak lupa pula, penulis ucapkan terima kasih kepada seluruh dosen dan staf administrasi UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo dan perpustakaan, Bapak Ibu Kepala Madrasah Ibtidaiyah Kabupaten Madiun ,semua guru MI As – Salam Kebonagung, serta teman teman MPIC yang menaruh perhatian dan bantuan kepada Penulis sehingga selesainya tesis ini..

Akhirnya, Penulis berharap semoga karya ilmiah ini bisa memberikan sumbangsih bagi para pembaca dan pemberhati ,menjadi amal jariyah Penulis

yang dinilai saleh di sisi Alloh Swt., dan setiap kritik atas kekekuran tesis ini diharapkan muncul penelitian serupa yang memperdalam dan mengembangkan wacana demi kajian lanjutan yang lebih bermakna bagi umat dan masyarakat , aamiin.

Ponorogo, April 2026

Penulis



Ratna Handayani



ABSTRAK

Handayani, Ratna, 2026. *Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Pengembangan Mutu Sarana Prasarana di MI Sailul Ulum Pagotan Geger Madiun dan Ii Ma'arif Babadan Ponorogo.* **Tesis.** Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo, Pembimbing: Dr. Athok Fu'adi, M.Pd. dan Dr. Izza Aliyatul Muna, M.Sc.

Kata Kunci: kepemimpinan partisipatif, kepala sekolah, sarana prasarana, mutu Pendidikan

Pendidikan yang bermutu memerlukan dukungan sarana dan prasarana yang memadai, namun masih banyak Madrasah Ibtidaiyah mengalami keterbatasan fasilitas sehingga berdampak pada kualitas pembelajaran. Dalam kondisi tersebut, kepala madrasah memiliki peran penting melalui kepemimpinan yang efektif dan partisipatif dalam pengelolaan sarana prasarana. Berdasarkan hasil observasi, MI Sailul Ulum Pagotan Geger dan MI Ma'arif 1 Babadan memiliki kondisi sarana prasarana yang lebih baik dibandingkan madrasah lain di sekitarnya, yang didukung oleh keterlibatan aktif kepala madrasah dalam perencanaan, pengambilan keputusan, serta pengawasan pengelolaan fasilitas sekolah.

Tujuan dari penelitian ini untuk mendeskripsikan dan menganalisis (1) Gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, (2) Strategi yang diterapkan, dan (3) Implikasinya dalam meningkatkan mutu sarana dan prasarana pendidikan di MI Sailul Ulum Pagotan Geger Madiun dan MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Adapun teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, sedangkan analisis penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, hasil dari penelitian menunjukkan bahwa: (1) Gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah ditandai dengan adanya komunikasi dua arah, pelibatan guru dan tenaga kependidikan dalam pengambilan keputusan, serta adanya keterbukaan terhadap kritik dan saran; (2) Strategi yang diterapkan meliputi perencanaan bersama melalui rapat, penentuan skala prioritas kebutuhan sarana prasarana, serta pengawasan dan evaluasi secara berkala; (3) Implikasi dari kepemimpinan partisipatif ini adalah meningkatnya rasa memiliki (*sense of belonging*), tanggung jawab bersama, serta kualitas sarana dan prasarana yang lebih baik dan terkelola secara efektif. Sehingga diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terbukti berperan penting dalam meningkatkan mutu sarana dan prasarana pendidikan secara berkelanjutan.

ABSTRACT

Handayani, Ratna, 2026. *The Participative Leadership Style of School Principals in Improving the Quality of Facilities and Infrastructure at MI Sailul Ulum Pagotan Geger Madiun and MI Ma'arif Babadan Ponorogo.* Thesis. Islamic Education Management Study Program. Postgraduate Program, Kiai Ageng Muhammad Besari State Islamic University Ponorogo. Advisors: Dr. Athok Fu'adi, M.Pd. and Dr. Izza Aliyatul Muna, M.Sc.

Keywords: Participative Leadership, School Principal, Facilities And Infrastructure, Education Quality

Quality education requires adequate facilities and infrastructure; however, many Madrasah Ibtidaiyah still face limitations in educational facilities, which affect the quality of learning. In this situation, the principal plays an important role through effective and participatory leadership in managing educational facilities and infrastructure. Based on observations, MI Sailul Ulum Pagotan Geger and MI Ma'arif 1 Babadan have better facilities and infrastructure compared to other surrounding madrasahs, supported by the active involvement of the principals in planning, decision-making, and supervising school facility management.

The purpose of this study is to describe and analyze: (1) the participatory leadership style of the principals, (2) the strategies implemented, and (3) the implications in improving the quality of educational facilities and infrastructure at MI Sailul Ulum Pagotan Geger Madiun and MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo.

This study employed a qualitative research method with a case study approach. Data collection techniques included observation, interviews, and documentation, while data analysis was conducted through data reduction, data presentation, and conclusion drawing.

Based on the results of the study, it was found that: (1) the participatory leadership style of the principals was characterized by two-way communication, the involvement of teachers and educational staff in decision-making, and openness to criticism and suggestions; (2) the strategies implemented included collaborative planning through meetings, determining priority scales for infrastructure needs, and conducting regular supervision and evaluation; and (3) the implications of this participatory leadership included an increased sense of belonging, shared responsibility, and better quality and more effectively managed facilities and infrastructure. Therefore, the study concludes that the participatory leadership style of principals plays an important role in sustainably improving the quality of educational facilities and infrastructure.

DAFTAR ISI

HALAMAN DEPAN	i
HALAMAN DALAM.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	iv
LEMBAR KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ixx
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	6
E. Telaah Penelitian Terdahulu.....	7
F. Definisi Operasional.....	17
G. Sistematika Pembahasan.....	17
BAB II KAJIAN TEORI	19
A. Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah	19
1. Definisi Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	19
2. Indikator dan Komponen Kepemimpinan Kepala Sekolah	23
3. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	24
B. Konsep Gaya Kepemimpinan Partisipatif	27
1. Definisi Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah.....	27
2. Indikator Kepemimpinan Partisipatif.....	29
3. Manfaat Kepemimpinan Partisipatif.....	30
4. Karakteristik Kepemimpinan Partisipatif	31
C. Peningkatan Mutu Sarana Prasarana Pendidikan	32
1. Definisi Mutu Pendidikan	32
2. Prinsip Mutu Pendidikan	34
3. Indikator Mutu Pendidikan	35
4. Langkah Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan..	37

5. Sarana Prasarana Pendidikan	39
BAB III METODE PENELITIAN	45
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	45
B. Kehadiran Peneliti	46
C. Lokasi Penelitian	47
D. Data dan Sumber Data	47
E. Teknik Pengumpulan Data	48
F. Teknik Analisis Data	51
G. Keabsahan Data	54
BAB IV GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA MI SAILUL ULUM PAGOTAN GEGER DAN MI MA'ARIF 1 BABADAN PONOROGO	56
A. Paparan Data Umum.....	56
B. Paparan Data Khusus.....	64
1. MI Sailul Ulum Pagotan Madiun.....	64
2. MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo.....	77
C. Analisis Data.....	87
1. MI Sailul Ulum Pagotan Madiun.....	87
2. MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo.....	93
D. Sinkronisasi Data.....	97
1. Komparasi Mekanisme Keputusan: Antara Institusionalisasi dan Akselerasi.....	97
2. Pola Delegasi: <i>Trust-Based</i> (Struktural) vs <i>Empowerment</i> (Fungsional).....	98
3. Titik Temu Implikasi: <i>Sense of Belonging</i> sebagai Muara Partisipasi	99
4. Matriks Sinkronisasi Data.....	99
BAB V STRATEGI KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU SARANA PRASARANA PENDIDIKAN DI MI SAILUL ULUM PAGOTAN GEGER DAN MI MA'ARIF 1 BABADAN PONOROGO	101
A. Paparan Data.....	101
1. MI Sailul Ulum Pagotan Madiun.....	101
2. MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo.....	108
B. Analisis Data.....	117

1. MI Sailul Ulum Pagotan Madiun.....	117
2. MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo.....	122
C. Sinkronisasi Data.....	126
BAB VI IMPLIKASI GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU SARANA PASARA PENDIDIKAN DI MI SAILUL ULUM PAGOTAN GEGER DAN MI MA'ARIF 1 BABADAN PONOROGO	130
A. Paparan Data.....	130
1. MI Sailul Ulum Pagotan Madiun.....	130
2. MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo.....	137
B. Analisis Data.....	147
1. MI Sailul Ulum Pagotan Madiun.....	147
2. MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo.....	157
C. Sinkronisasi Data.....	167
BAB VII PENUTUP.....	171
A. Simpulan.....	171
B. Saran	172

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sekarang ini pendidikan diarahkan untuk mengimbangi perubahan, perkembangan zaman, sehingga perlu diadakan perbaikan dan perkembangan. Diantaranya adalah dalam penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Tujuan pendidikan merupakan masalah sentral dalam pendidikan, sebab tanpa tujuan yang jelas proses pendidikan menjadi tanpa arah, oleh sebab itu dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah harus mempunyai pemimpin yang baik.¹ Sedangkan dalam Undang – Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3 disebutkan bahwa tujuan pendidikan adalah mengembangkan potensi yang dimiliki oleh peserta didik sehingga kelak peserta didik akan menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlakul karimah, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggungjawab.

Dalam dunia pendidikan, perubahan-perubahan itu harus dihadapi oleh para pemimpin pendidikan melalui strategi tertentu. Fenomena kurangnya perhatian pemerintah terhadap kualitas sarana dan prasarana di Madrasah Ibtidaiyah menjadi permasalahan serius yang berdampak pada proses pendidikan. Banyak madrasah yang mengalami kerusakan bangunan dan kekurangan fasilitas memadai, namun alokasi dana dan program renovasi dari pemerintah belum optimal untuk mengatasi masalah ini. Hal ini disebabkan oleh prioritas anggaran yang lebih banyak dialokasikan ke sekolah negeri dibandingkan madrasah, serta kurangnya pemantauan dan pengawasan secara intensif. Akibatnya, madrasah yang seharusnya menjadi tempat belajar yang nyaman dan mendukung pengembangan siswa, justru mengalami keterbatasan yang berpengaruh pada mutu pendidikan.

¹ Anggun Riski Lestari, dkk, "Analisis Dinamika Koordinasi, Komunikasi, dan Supervisi dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Daerah Pesisir," *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Indonesia*, Volume 4 Nomor 4 (2024), 1735. DOI: <https://doi.org/10.53299/Jppi.V4i4.902>.

Kondisi ini tercermin dalam data Badan Pusat Statistik (BPS) yang menunjukkan rendahnya proporsi ruang kelas layak di tingkat dasar di Indonesia.²

Dalam laporan BPS bertajuk Statistik Pendidikan 2024, pada Tahun Ajaran 2023/2024 terdapat 148.758 unit sarana prasarana sekolah SD, 42.548 SMP, 14.445 SMA, dan 14.252 SMK di Indonesia. Menurut laporan tersebut, proporsi ruang kelas yang kondisinya baik hanya 40,76% untuk SD, 51,28% SMP, 61,58% SMA, dan 64,34% SMK. Kerusakan ringan, sedang, hingga parah terbanyak ada pada bangunan SD yakni sebanyak 48,71% rusak ringan/sedang, dan 10,52% rusak berat. Jika ditotal, bangunan sekolah dari SD, SMP, SMA, dan SMK yang rusak mencapai 119.876 bangunan. Namun program renovasi sekolah dengan tujuan pemerataan patut dipertanyakan mengingat yang menjadi sasaran renovasi hanya sebanyak 10.440 bangunan alias hanya 8,7% saja. Bahkan jumlah tersebut tidak mampu memperbaiki seluruh bangunan SD yang mengalami rusak parah alias tidak layak digunakan, yang jumlahnya mencapai 15.649 bangunan. Hal ini terjadi karena beberapa sebab. Pertama, negara abai. Banyaknya bangunan sekolah yang rusak sejatinya sudah menjadi PR pemerintah yang cukup lama, namun tidak kunjung diselesaikan. Semua ini mengindikasikan kurangnya kepedulian negara terhadap para peserta didik, baik dalam hal kenyamanan belajar, kegiatan belajar mengajar yang berkualitas, alih- keselamatan mereka selama pembelajaran.³

Maka dari itu kepala sekolah/madrasah sebagai ujung tombak sekolah harus bisa memperhatikan dan manajemen penggunaan dana sekolah dengan baik. Sehingga pengeluaran anggaran sekolah benar-benar digunakan untuk sesuatu yang benar-benar dibutuhkan sekolah maupun siswa. Dengan begitu tidak ada dana sekolah yang digunakan dengan asal-asalan, tanpa perencanaan, atau dengan cara yang tidak teratur. Kepala sekolah/madrasah atau kepemimpinan pendidikan dalam era reformasi dewasa ini haruslah diserahkan pada figur yang berwawasan luas sehingga dapat mengakomodasi

² Badan Pusat Statistik, *Statistik Pendidikan 2024*, (Jakarta: BPS, 2024).

³ Badan Pusat Statistik Pendidikan, Diakses Pada Tanggal 17 April 2024.

berbagai pikiran dan pandangan masyarakat yang semakin dewasa. Tenaga-tenaga profesional inilah yang menjadi penggerak dilapangan dalam menjawab atau merespon tantangan-tantangan moderinitas yang semakin berat.⁴ Faktanya, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bersifat demokratis karena ia bekerja sama dengan bawahan untuk mencapai tujuan bersama serta memberikan kesempatan kepada mereka untuk berpartisipasi dan menyampaikan gagasan atau ide-ide yang dimiliki.⁵ Terutama dalam masalah sarana dan prasarana yang digunakan dalam pendidikan.

Penjelasan diatas sejalan dengan hasil observasi yang dilakukan peneliti di tiga sekolah jenjang MI yang ada di Kecamatan Geger, termasuk MI Sailul Ulum Pagotan Geger Madiun, serta tiga sekolah di Kecamatan Balerejo, salah satunya adalah MI Ma'arif 1 Babadan. Dari hasil pengamatan tersebut, ditemukan bahwa empat sekolah yang tidak dapat disebutkan namanya memiliki standar sarana dan prasarana yang kurang memadai. Kondisi yang ditemui meliputi gedung sekolah yang mulai rusak, jumlah ruang kelas dan fasilitas perpustakaan yang belum mencukupi, keterbatasan alat peraga dan media pembelajaran, ketersediaan buku dan bahan bacaan yang kurang, serta sarana sanitasi dan olahraga yang tidak tersedia atau tidak layak digunakan. Namun, kondisi tersebut berbeda dengan MI Sailul Ulum Pagotan Geger dan MI Ma'arif 1 Babadan yang memiliki sarana dan prasarana relatif lengkap dan dalam kondisi baik. Berdasarkan temuan ini, peneliti berupaya menggali lebih jauh faktor-faktor yang membuat kedua MI tersebut memiliki sarana prasarana yang lebih baik dibandingkan MI lainnya di wilayah sekitar.⁶

Sarana dan prasarana merupakan salah satu faktor yang vital dalam penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran, karena itu apabila sarana dan prasarana kurang mendukung, maka penyelenggaraan atau pelaksanaan proses pembelajaran di sekolah tidak dapat berjalan dengan baik. Begitupun sebaliknya, sarana dan prasarana yang mendukung dan lengkap akan memudahkan proses pembelajaran, karena dengan lengkapnya sarana dan

⁴ Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: PT Ardadizya Jaya, 2000), 161.

⁵ Ade Suryana, "Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, Volume 12 Nomor 2 (2022), 45–46.

⁶ Hasil Observasi yang dilakukan Pada 12 – 24 Februari 2024.

prasarana akan memberi variasi pada proses pembelajaran, secara khusus ataupun pelaksanaan sistem pendidikan secara umum di sekolah tersebut tentunya.⁷

Standar sarana prasarana untuk sekolah mencakup faktor minimum sarana dan faktor minimum prasarana. Adapun pengertian standar prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan faktor minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan bereaksi serta sumber belajar lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.⁸

Dalam menjaga standar sarana prasarana di MI Sailul Ulum Pagotan Geger dan MI Ma'arif 1 Babadan kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif. Kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan dimana pimpinan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, lalu pemimpin dan bawahan berada pada kedudukan yang sama dan saling percaya sepenuhnya, serta masalah organisasi diselesaikan melalui konsultasi demokratis. secara umum, meskipun manajemen partisipatif melibatkan berbagai macam karyawan dalam pengambilan keputusan, keputusan akhir tetap dibuat oleh pemimpin atau kepala sekolah.⁹ Dengan begitu dalam proses pengembangan mutu sarana dan prasarana diharapkan bisa berjalan dengan baik.

Hasil penjajakan awal di lokasi penelitian yaitu MI Sailul Ulum Pagotan Geger dan MI Ma'arif 1 Babadan didapat hasil wawancara, pada awal tahun pelajaran biasanya diadakan rapat dinas yang melibatkan seluruh tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah, termasuk para guru dan staf lainnya. Dalam rapat tersebut, setiap pihak diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat serta usulan terkait sarana dan prasarana yang dibutuhkan demi mendukung perkembangan sekolah ke depannya. Berbagai masukan

⁷ Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori Untuk Praktik Profesional* (Jakarta: Kencana, 2017), 132.

⁸ Abdul Majir, *Dasar Pengembangan Kurikulum* (Yogyakarta: Deepublish Publisher, 2017), 105-106.

⁹ Qiang Wang, Hong Hou, Dan Zhibin Li, "Participative Leadership: A Literature Review And Prospects For Future Research," *Frontiers In Psychology* (03 Juni 2022), 3. DOI: 10.3389/Fpsyg.2022.924357.

dikumpulkan dan didiskusikan secara terbuka. Setelah itu, tim struktural bersama Kepala sekolah melakukan koordinasi untuk menentukan prioritas, mana saja kebutuhan yang sifatnya mendesak dan harus segera direalisasikan, serta mana yang masih bisa ditunda. Dalam proses pelaksanaannya, Kepala Madrasah memegang peranan penting dan aktif memantau setiap tahapan, mulai dari perencanaan, penerimaan barang, hingga penggunaan dan perawatannya. Beliau juga melakukan pengecekan secara berkala, dan apabila ditemukan hal-hal yang kurang sesuai, segera melaporkannya kepada tim terkait untuk ditindaklanjuti. Keterlibatan beliau yang konsisten dan menyeluruh inilah yang membuat kami menilai bahwa Kepala Madrasah kami sangat partisipatif. Tidak hanya dalam hal sarana prasarana, namun dalam setiap kegiatan yang berkaitan dengan Madrasah, beliau selalu aktif dan melibatkan banyak pihak dalam proses perencanaan maupun pengambilan keputusan.¹⁰

Berangkat dari latar belakang diatas dan penjajakan awal penelitian yang dilakukan. Peneliti berpendapat bahwa penelitian tentang peran kepala sekolah dan peningkatan mutu sarana dan prasarana ini penting untuk diteliti lebih jauh dengan harapan bisa menjadi acuan atau referensi bagi para pelaku pendidikan guna meningkatkan mutu sarana dan prasarana di sekolah/madrasah dimana pun berada. Mengingat peran pemimpin itu sangat sentral dalam meningkatkan kualitas pendidikan di satuan pendidikan. Jadi, dengan demikian dapat dirumuskan judul penelitian ini yaitu **“Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Sarana dan Prasarana di MI Sailul Ulum Pagotan Geger dan MI Ma’arif 1 Babadan Ponorogo.”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan pada latar belakang di atas, maka secara umum peneliti ingin mengungkap bagaimana kepemimpinan partisipatif dalam pengembangan mutu sarana dan prasarana pendidikan di MI Sailul Ulum Pagotan Geger dan MI Ma’arif 1 Babadan. Mengingat luasnya masalah dan

¹⁰ Hasil Wawancara Dengan Tarwiyatul Hindati Selaku PKM Sarpras Pada 14 April 2025.

cakupan pembahasan, serta terbatasnya waktu dan dana, maka penelitian ini peneliti fokuskan dengan rumusan masalah-masalah sebagaimana berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan partisipatif kepala MI Sailul Ulum Pagotan Geger dan MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo?
2. Bagaimana strategi kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sarana prasarana pendidikan di MI Sailul Ulum Pagotan Geger dan MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo?
3. Bagaimana implikasi gaya kepemimpinan partisipatif Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu sarana pasara pendidikan di MI Sailul Ulum Pagotan Geger dan MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut sebagai berikut:

1. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan partisipatif kepala MI Sailul Ulum Pagotan Geger dan MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo.
2. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis strategi kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sarana prasarana pendidikan di MI Sailul Ulum Pagotan Geger dan MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis implikasi gaya kepemimpinan partisipatif Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu sarana prasarana pendidikan di MI Sailul Ulum Pagotan Geger dan MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo.

D. Manfaat Penelitian

Setelah diketahui tujuan dari penelitian diharapkan hasil penelitian ini bisa bermanfaat sebagaimana dijelaskan berikut ini.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan bisa bermnafaat sebagai sumbangsih bagi khazanah keilmuan sehingga bisa memperkaya wawasan ilmu pengetahuan khususnya tentang gaya atau model kepemimpinan kepala madrasah guna

mengembangkan mutu sarana dan prasarana pendidikan. Selain itu penelitian ini juga bisa digunakan sebagai bahan informasi dan acuan bagi peneliti selanjutnya yang variabelnya juga berkaitan dengan variabel pada penelitian ini.

2. Manfaat Praktis Beberapa manfaat praktis yang nantinya dapat diambil dari penelitian ini antara lain:

a. Bagi kepala madrasah

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan kepala madrasah sebagai referensi dalam meningkatkan manajemennya dalam meningkatkan mutu sarana prasarana pendidikan.

b. Bagi lembaga

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pentingnya model kepemimpinan untuk mengembangkan mutu sarana dan prasarana pendidikan. Selain itu juga untuk bahan pertimbangan dalam menyusun kebijakan yang terkait dengan pengembangan mutu/kualitas sarana dan prasarana pendidikan, dan sekaligus sebagai bahan pertimbangan manajemen peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan seluruh lembaga pendidikan khususnya MI Sailul Ulum Pagotan Geger dan MI Ma'arif 1 Babadan.

c. Bagi Tenaga Pendidik

Secara umum pada tenaga pendidik khususnya wakil kepala madrasah bidang sarana prasarana Bagi lembaga MI Sailul Ulum Pagotan Geger dan MI Ma'arif 1 Babadan, penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk bahan gambaran dan pertimbangan dalam menumbuhkan mutu sarana prasarana pendidikan yang telah ada.

E. Telaah Penelitian Terdahulu

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh M. Husyem Hidayatus Syech yang berjudul "*Manajemen Sarana dan Prasarana dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan*" menunjukkan bahwa standar sarana dan prasarana di MI Nurul Hidayah dan MI Roudlotul Ulum telah memenuhi kriteria minimal sesuai PERMENDIKNAS No. 24 Tahun 2007, namun pencatatan inventarisasi

masih belum optimal karena hanya dilakukan saat akreditasi. Dampaknya, kedua madrasah mengalami peningkatan mutu pendidikan yang tercermin dari peningkatan akreditasi. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian lainnya adalah fokus yang sama pada manajemen sarana dan prasarana, tujuan meningkatkan mutu pendidikan, serta metode pendekatan dan sumber pendanaan yang hampir serupa. Sementara itu, perbedaannya terletak pada lingkup atau tempat penelitian yang bervariasi, mulai dari MI, MTs, hingga MA; aspek manajemen yang dibahas (pengadaan, pemeliharaan, evaluasi, pengawasan, dan reward-punishment); strategi pengelolaan (pengelompokan tugas, koordinasi tim, atau fokus pada inventarisasi aset); serta kendala yang dihadapi (keterbatasan dana, dualisme kepemimpinan, atau inventarisasi yang hanya dilakukan saat akreditasi). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada fokus kajian. Penelitian yang akan dilakukan yaitu menitikberatkan pada bagaimana peran kepemimpinan partisipatif kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap peningkatan mutu sarana dan prasarana, bukan hanya pada manajemennya secara administratif.¹¹

Kedua, Penelitian Nadiya Lailatul Fitriani dengan judul “*Manajemen Peningkatan Mutu Sarana dan Prasarana Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo*” menemukan bahwa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi dilakukan secara menyeluruh dengan melibatkan seluruh komponen madrasah, serta menggunakan berbagai sumber dana untuk menunjang pembangunan fisik dan peningkatan fasilitas. Teknik reward dan punishment juga digunakan dalam memotivasi tenaga kependidikan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama fokus pada upaya peningkatan mutu sarana dan prasarana pendidikan melalui peran manajemen kepala madrasah/sekolah. Keduanya melibatkan unsur guru, karyawan, komite, dan masyarakat dalam perencanaan dan pelaksanaan program, serta menyoroti pentingnya koordinasi, pembagian tugas, dan pemenuhan standar pendidikan sesuai regulasi yang berlaku. Perbedaannya, penelitian tersebut berfokus pada

¹¹ M. Husyem Hidayatus Syech, “Manajemen Sarana Dan Prasarana Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan,” *Tesis UIN Malik Ibrahim Malang* 51, No. 1 (2022): 2022, <https://doi.org/10.20935/AL189%0A>

manajemen sarana dan prasarana secara umum di tingkat Madrasah Tsanawiyah, dengan pembahasan yang lebih menekankan pada aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian (POAC). Penelitian tersebut juga menyoroti teknik motivasi reward dan punishment sebagai bagian dari strategi kepemimpinan. Sementara itu, penelitian yang akan dilakukan akan lebih menitikberatkan pada peran kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, yang mengutamakan keterlibatan seluruh warga madrasah dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan, dan pengelolaan sarana prasarana. Fokusnya adalah melihat bagaimana model kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan kualitas sarana prasarana secara berkelanjutan di MI Sailul Ulum Pagotan Geger dan MI Ma'arif 1 Babadan.

Ketiga, penelitian Samsul Arifin yang berjudul “*Manajemen Sarana dan Prasarana dalam Meningkatkan Mutu Layanan dan Mutu Pendidikan di MA Se-Kota Batam*” menyoroti bahwa manajemen sarana dan prasarana di MA An-Ni'mah dan MA Nahdlatul Wathan dilakukan secara menyeluruh, namun masih terdapat kendala dalam hal dualisme kepemimpinan dan kurangnya kepedulian dalam pemeliharaan aset. Persamaan penelitian Samsul Arifin dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama mengangkat topik mengenai sarana dan prasarana pendidikan serta menggunakan metode penelitian kualitatif. Keduanya juga menyoroti peran penting manajemen yang efektif agar mutu pendidikan dapat ditingkatkan. Perbedaannya, penelitian Samsul menjadikan manajemen sarana dan prasarana sebagai subjek penelitian, sedangkan objeknya adalah mutu layanan dan mutu pendidikan di madrasah. Sementara itu, penelitian yang akan dilakukan akan menjadikan sarana dan prasarana sebagai objek penelitian, dengan fokus pada peran kepemimpinan partisipatif sebagai subjek yang mendeskripsikan bagaimana keterlibatan kepala sekolah dan seluruh warga madrasah dapat mendorong peningkatan mutu sarana dan prasarana secara berkelanjutan.¹²

Keempat, penelitian Rahmatul Insyirah dengan judul *Manajemen Sarana dan Prasarana dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Muslimat NU*

¹² Nadiya Lailatul Fitriani, “Manajemen Peningkatan Mutu Sarana Dan Prasarana Pendidikan Di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo,” *Ethesis IAIN Ponorogo* 1, No. 1 (2020),

Palangka Raya didapati penjelasan bahwa perencanaan dilakukan secara fleksibel dan disesuaikan dengan kondisi yang berubah-ubah, serta ditunjang dengan koordinasi yang baik dalam pengadaan dan pencatatan inventaris oleh satu petugas khusus. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama mengangkat topik mengenai sarana dan prasarana pendidikan serta menggunakan metode penelitian kualitatif. Keduanya sama-sama bertujuan untuk mengetahui sejauh mana manajemen sarana dan prasarana dapat memengaruhi mutu pendidikan di lembaga pendidikan Islam. Sedangkan perbedaannya, penelitian Rahmatul Insyirah menjadikan manajemen sarana dan prasarana sebagai subjek penelitian, dengan objek penelitian berupa mutu pendidikan di MTs Muslimat NU Palangka Raya. Sementara itu, penelitian yang akan dilakukan di MI Sailul Ulum Pagotan Geger dan MI Ma'arif 1 Babadan akan menjadikan sarana dan prasarana sebagai objek penelitian yang hendak ditingkatkan melalui peran kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif. Fokus penelitian mendatang adalah mendeskripsikan bagaimana model kepemimpinan partisipatif berperan dalam menggerakkan seluruh warga madrasah untuk bersama-sama meningkatkan mutu sarana dan prasarana secara berkelanjutan.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Puji Astuti, AT Soegito dan Fenny Roshaanti dengan judul *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dan Iklim Sekolah Terhadap Etos Kerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 02 Kota Semarang”* dengan hasil penelitian Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dan iklim sekolah secara simultan terhadap etos kerja guru SMP Negeri di sub Rayon 02 Kota Semarang yang dinyatakan dengan persamaan $Y = 82,415 + 0,202 X_1 + 0,192 X_2$; kekuatan korelasi sebesar 0,293 dengan kontribusi sebesar 0,086 atau 8,6%.¹³ Pada penelitian terdapat perbedaan yaitu pada metode penelitian, tempat penelitian dan pada objek yang diteliti.

Keenam, penelitian yang dilakukan Taufiq dengan judul *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Komitmen Organisasi Dan Sarana Kerja*

¹³ AT Soegito dan Fenny Roshaanti Puji Hastuti, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dan Iklim Sekolah Terhadap Etos Kerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 02 Kota Semarang,” 2009, 31–46.

Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Takalar“ dengan hasil gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai, sarana kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di kantor satuan polisi pamong praja dan pemadam kebakaran kabupaten takalar, dan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Komitmen Organisasi dan Sarana Kerja secara simultan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Takalar serta Variabel yang dominan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Takalar adalah variabel Sarana Kerja.¹⁴

Ketujuh, penelitian Murhan Zuhri yang judul “Model Kepemimpinan Partisipatif Dalam Pengembangan Mutu Lembaga di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan Banjarmasin” dengan hasil penelitian kepemimpinan partisipatif yang dilakukan kepala madrasah sudah sesuai dengan konsep kepemimpinan partisipatif dengan melibatkan unsur tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala madrasah berpartisipasi dalam semua tugas. Kepala madrasah ikut berperan aktif dalam melakukan kesejahteraan guru melalui pelatihan dan penataran. Sedangkan pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap pengembangan mutu lembaga pendidikan, yaitu: Nilai rata-rata UN berada di atas arata yaitu rangking 16 dari 94 di Kota Banjarmasin, Sarana prasarana serta layanan cukup lengkap, Sistem belajar yang lebih baik dan waktu belajar yang panjang, Melakukan seleksi tidak terlalu ketat, Mendapatkan animo yang besar dari masyarakat dengan jumlah siswa yang masuk cukup besar dan biaya sekolah tinggi. Perbedaannya, penelitian ini adalah tentang kepemimpinan partisipatif kepala madrasah dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif telah ditetapkan dengan baik melalui pelibatan tenaga pendidik dan kependidikan dalam

¹⁴ Maya Taufiq, Maryadi, and Asri, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Komitmen Organisasi Dan Sarana Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Satuan ...,” *Jurnal Pusan Manajemen (JPM)* 2, no. 1 (2023): 184–98, <https://ejurnal.nobel.ac.id/index.php/jpm/article/view/3606%0Ahttps://ejurnal.nobel.ac.id/index.php/jpm/article/download/3606/1820>.

berbagai kegiatan managerial. Sementara itu, penelitian yang dilakukan ini menitik beratkan pada penerapan gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah secara lebih spesifik dalam upaya peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di madrasah.

Tabel 1.1 Persamaan Dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Manajemen sarana prasaran dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan	Sarana dan prasarana yang dimiliki oleh lembaga pendidikan memenuhi standar minimal yang tertuang dalam Permendiknas No. 24 Tahun 2007. Dalam hal inventaris belum begitu optimal yang berdampak pada peningkatan akreditasi madrasah.	Sama-sama membahas sarana dan prasarana serta tujuan peningkatan mutu pendidikan	Fokus penelitian terdahulu pada manajemen sarpras secara administratif, sedangkan penelitian Anda fokus pada peran kepemimpinan partisipatif kepala sekolah
2	Manajemen Peningkatan Mutu Sarana dan Prasarana Pendidikan di MTs Wahid Hasyim Badegan Ponorogo (Nadiya Lailatul Fitriani)	Perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi sarpras melibatkan seluruh komponen madrasah; menggunakan berbagai sumber	Sama-sama meneliti peningkatan mutu sarana prasarana dan melibatkan warga madrasah	Penelitian terdahulu menekankan fungsi manajemen (POAC), penelitian Anda menitikberatkan pada gaya kepemimpinan partisipatif

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		dana		
3	Manajemen Sarana dan Prasarana dalam Meningkatkan Mutu Layanan dan Mutu Pendidikan di MA se-Kota Batam (Samsul Arifin)	Manajemen sarpras berjalan cukup baik namun terkendala dualisme kepemimpinan dan pemeliharaan aset	Sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif dan membahas sarana prasarana pendidikan	Penelitian terdahulu menjadikan manajemen sarpras sebagai subjek, sedangkan penelitian Anda menjadikan kepemimpinan partisipatif sebagai subjek utama
4	Manajemen Sarana dan Prasarana dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MTs Muslimat NU Palangka Raya (Rahmatul Insyirah)	Perencanaan fleksibel dan inventarisasi ditangani petugas khusus dengan koordinasi yang baik	Sama-sama mengkaji sarana prasarana dan mutu pendidikan di lembaga Islam	Fokus penelitian terdahulu pada manajemen sarpras, sedangkan penelitian Anda pada gaya kepemimpinan kepala sekolah
5	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah terhadap Etos Kerja Guru SMP Negeri di Semarang (Puji Astuti dkk.)	Gaya kepemimpinan partisipatif dan iklim sekolah berpengaruh positif terhadap etos kerja guru	Sama-sama membahas gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah	Objek penelitian terdahulu adalah etos kerja guru dan menggunakan metode kuantitatif, sedangkan penelitian Anda fokus pada mutu sarana prasarana dan bersifat kualitatif
6	Pengaruh Gaya Kepemimpinan	Gaya kepemimpinan	Sama-sama menggunakan	Objek, fokus, dan tujuan penelitian.

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Partisipatif, Komitmen Organisasi Dan Sarana Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Takalar	partisipatif tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai, sarana kerja terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di kantor satuan polisi pamong praja dan pemadam kebakaran kabupaten takalar, dan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Komitmen Organisasi dan Sarana Kerja secara simultan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Satuan	variabel gaya kepemimpinan partisipatif sebagai fokus utama penelitian dan sama-sama membahas pentingnya peran kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas organisasi serta berkaitan dengan sarana kerja atau sarana prasarana sebagai faktor pendukung tercapainya tujuan lembaga.	Metode penelitian yang digunakanpun juga berbeda pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan berfokus pada gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sarana prasarana di lingkungan sekolah atau madrasah dengan pendekatan yang lebih menekankan pada proses kepemimpinan. Selain itu, hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai,

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Takalar serta Variabel yang dominan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Takalar adalah variabel Sarana Kerja		sedangkan variabel sarana kerja menjadi faktor yang paling dominan memengaruhi kinerja pegawai.
7	Model Kepemimpinan Partisipatif Dalam Pengembangan Mutu Lembaga di Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan Banjarmasin	Kepemimpinan partisipatif yang dilakukan kepala madrasah sudah sesuai dengan konsep kepemimpinan partisipatif dengan melibatkan unsur tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala madrasah berpartisipasi dalam semua tugas.	Persamaan ada pada pembahasan mengenai kepemimpinan partisipatif sebagai upaya meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Selain itu, kedua penelitian sama-sama menempatkan kepala sekolah atau pimpinan	Penelitian ini adalah tentang kepemimpinan partisipatif kepala madrasah dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif telah ditetapkan dengan baik melalui pelibatan tenaga pendidik dan kependidikan dalam berbagai kegiatan managerial.

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Kepala madrasah ikut berperan aktif dalam melakukan kesejahteraan guru melalui pelatihan dan penataran. Sedangkan pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap pengembangan mutu lembaga pendidikan, yaitu: Nilai rata-rata UN berada di atas arata yaitu rangking 16 dari 94 di Kota Banjarmasin, Sarana prasarana serta layanan cukup lengkap, Sistem belajar yang lebih baik dan waktu belajar yang panjang, Melakukan seleksi tidak terlalu ketat, Mendapatkan animo yang besar dari masyarakat	lembaga sebagai tokoh utama dalam proses pengambilan keputusan, kerja sama, dan pelibatan warga sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik. Kedua penelitian juga dilakukan pada lingkungan pendidikan dan berorientasi pada peningkatan kualitas lembaga melalui penerapan kepemimpinan yang partisipatif.	Penelitian yang dilakukan ini menitik beratkan pada penerapan gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah secara lebih spesifik dalam upaya peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di madrasah.

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		dengan jumlah siswa yang masuk cukup besar dan biaya sekolah tinggi.		

F. Definisi Operasional

1. Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah adalah cara dan perilaku kepala sekolah dalam memimpin, dengan melibatkan guru dan tenaga kependidikan serta secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Khususnya yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program sekolah. Kepemimpinan ini ditandai dengan adanya komunikasi dua arah, musyawarah keterbukaan terhadap saran, pembagian wewenang serta pemberian kesempatan kepada warga sekolah untuk berpartisipasi dalam pengelolaan sarana dan prasarana sekolah.

2. Mutu Sarana Prasarana Sekolah

Mutu sarana prasarana sekolah merupakan tingkat kelayakan, ketersediaan, pemanfaatan dan pemeliharaan fasilitas pendidikan yang digunakan untuk menunjang kegiatan pembelajaran sehingga proses kegiatan yang ada di sekolah berjalan secara efektif dan efisien serta sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sarana prasarana yang bermutu mampu mendukung kenyamanan, keamanan, dan efektifitas proses pendidikan sehingga memenuhi kebutuhan semua warga sekolah.

G. Sistematika Pembahasan

Penelitian ini terbagi menjadi beberapa bagian. Bab *Pertama* berisi tentang latar belakang dan permasalahan yang termuat dalam rumusan masalah sehingga mendasari diadakannya penelitian, tujuan dari rumusan masalah dan manfaat yang diberikan dari penelitian ini.

Bab *Kedua* berisi tentang kajian teori yang digunakan sebagai acuan membaca data. Bagian ini menjelaskan teori, pustaka yang dijadikan peneliti sebagai acuan penelitian. Teori ini diperoleh dari berbagai sumber seperti jurnal, buku, artikel hasil penelitian terdahulu yang dikumpulkan dan dirangkai sehingga menjadi sebuah acuan pembacaan data.

Bab *Ketiga* pada penelitian ini berisi penjelasan yang detail terkait dengan lokasi penelitian. Peneliti melaksanakan penelitian ini di MI Sailul Ulum Pagotan Madiun dan MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo.

Bab *Keempat* berisi tentang data yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah di dua lembaga yaitu MI Sailul Ulum Pagotan Madiun dan MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo.

Bab *Kelima* berisi tentang data strategi kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sarana prasarana pendidikan di MI Sailul Ulum Pagotan Geger dan MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo

Bab *Keenam* berisi tentang data implikasi gaya kepemimpinan partisipatif Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu sarana pasara pendidikan di MI Sailul Ulum Pagotan Geger dan MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo.

Bab *Ketujuh* merupakan bab yang terakhir pada penelitian ini yang berisi kesimpulan dan saran pada penelitian ini.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Definisi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan merupakan satu hal yang penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Hal itu menyangkut perilaku seseorang sebagai pemimpin dalam mempengaruhi para pegawai atau bawahannya sehingga dapat bekerjasama dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan yang dimiliki oleh sekolah serta menjalankan program-program yang ada, sehingga terwujudnya tujuan sekolah.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan perihal pemimpin atau cara memimpin seseorang.¹ Sedangkan menurut Terry dalam bukunya Miftah disebutkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan juga dikatakan sebagai seni mempengaruhi orang untuk mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.² Dalam redaksi lain disebutkan juga bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan itu melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut dan situasi tertentu.³ Miftah Thoha juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.⁴

Dalam bahasa Inggris disebutkan kepemimpinan disebut sebagai *Leader* yang berasal dari kata *to lead* dan kegiatannya disebut

¹ "Kamus Besar Bahasa Indonesia," 2023, <https://kbbi.web.id/kinerja>.

² Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*. (Jakarta: Raja Wali Press, 2010), 5.

³ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application*, 8th ed. (New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1998), 347.

⁴ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*, 9.

kepemimpinan atau *leadership*. Dalam kata *to lend* tersebut terkandung dalam beberapa makna yang saling berhubungan yaitu, bergerak lebih cepat, berjalan kedepan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, mempelopori, mengarahkan pikiran atau pendapat orang lain, membimbing, menuntun menggerakkan orang lain lebih awal, berjalan kedepan. Mengambil langkah pertama, dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.¹

Menurut Veithzal Rivai kepemimpinan adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, motivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.²

Berdasarkan beberapa paparan definisi diatas dapat diambil benang merah bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang yang dapat mempengaruhi anggotanya sehingga tercapainya visi, misi dan tujuan yang dimiliki oleh organisasi.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kepala sekolah/madrasah berasal dari dua kata yaitu kata “Kepala” dan “sekolah/madrasah”. Kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam sebuah lembaga atau organisasi. Sedangkan kata sekolah/madrasah diartikan sebagai sebuah lembaga yang digunakan sebagai tempat menerima dan memberi pelajaran. Kepala sekolah/madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, tempat terselenggaranya proses belajar mengajar atau terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran. Kepala madrasah adalah seorang pemimpin yang memiliki bawahan yang dipilih dengan cara tertentu

¹ Sowiyah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Media Akademik, 2016).

² Veithzal Rivai, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Wali Press, 2003),

yang mempunyai tanggung jawab dalam mewujudkan visi dan misi yang telah ditentukan dengan dibantu oleh para staf.³

Kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seseorang yang memegang kepemimpinan di sebuah lembaga pendidikan dan berusaha mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan para anggotanya dalam sebuah lembaga pendidikan tertentu. Kepala madrasah merupakan pemimpin di suatu lembaga pendidikan yang mana dalam pelaksanaan tugasnya harus memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan. Seorang kepala madrasah harus mampu menguasai kompetensi-kompetensi umum yang dipersyaratkan dan kompetensi lainnya. Dalam perannya sebagai pemimpin, kepala madrasah harus menjadi teladan bagi seluruh warga sekolah serta mampu menggerakkan warga sekolah dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan pendidikan.⁴

Kepala sekolah merupakan seorang pejabat profesional dalam organisasi sekolah/madrasah yang bertugas untuk mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan para guru dan staf. Istilah profesional merujuk pada penguasaan bidang keahlian sesuai dengan kompetensinya sebagai kepala sekolah. Kepala madrasah dapat disebut juga sebagai principal, head teacher, teacher leader, dan educational leader. Kepala madrasah adalah orang yang menduduki jabatan tertinggi di dalam sebuah struktur organisasi sekolahnya. Indikator kepala madrasah yang efektif dapat diamati dari tiga hal pokok, yaitu: komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah, dan senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas.⁵

Kepala sekolah menurut Sudarwa Danin, kepala sekolah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Sementara menurut Daryanto kepala sekolah adalah pemimpin pada suatu lembaga

³ Asep Sukenda Egok, *Profesi Kependidikan* (Semarang: CV Pilar Nusantara, 2019), 163.

⁴ Saifuddin, *Pengelolaan Pembelajaran Teoritis Dan Praktis* (Yogyakarta: Deepublish, 2015), 2.

⁵ Jumaria Sirait, *Komitmen Kepala Sekolah Dalam Pengelolaan Sekolah* (Pekalongan: PT Nasya Expanding Management, 2021), 19.

satuan pendidikan. Kepala sekolah ialah pemimpin yang proses kehadirannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan atau ditetapkan oleh pemerintah.⁶

Berdasarkan definisi yang telah di paparkan diatas diadaptakn defisini bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan menggerakkan seluruh warga sekolah untuk mencapai visi, misi dan tujuan yang telah dimiliki oleh sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah berkembang berdasarkan berbagai teori kepemimpinan modern dan tradisional yang kemudian disesuaikan dengan yang terjadi disekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan lembaga pendidikan. Kepala sekolah berasal dari dua kata “kepala dan sekolah”, kata kepala diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah memiliki keaneragaman sesuai dengan latar belakang dari pemberi pengertian. Namun demikian dapat dipahami kepemimpinan sebagai suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk melakukan suatu pekerjaan sesuai yang di arahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Definisi lain ada yang mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang dimiliki orang tertentu untuk menggrakan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum serta membina dengan maksud agar orang lain mau melakukan dan bekerja untuk mencapai tujuan yang di inginkan.⁷

Kepemimpinan kepala sekolah berarti suatu bentuk komitmen para guru, peserta didik, dan warga sekolah untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya dan tujuan agar klualitas profesional untuk menjalankan dari memimpin sumberdaya sekolah untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan sekolah bersama. Kepala sekolah bertanggung jawab

⁶ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran* (Yogyakarta: Gava Media, Cet. 1, 2011), 139.

⁷ Siti Julaiha, “Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah,” *Jurnal Penelitian Pendidikan & Pembelajaran* 6, No. 3 (2019): 52.

atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Sebagaimana di kemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 Tahun 1990 bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Kepemimpinan kepala sekolah akan nampak manakala kepala sekolah berinteraksi dengan orang lain, misalnya melakukan percakapan pribadi atau melakukan sosialisasi dengan guru, teman, sejawat, maupun dengan muridnya.⁸

Dapat diambil benang merah bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah seni seseorang dalam mengajak, mempengaruhi, membimbing dan mengelola semua warga sekolah untuk mencapai visi, misi dan tujuan lembaga pendidikan. Selain itu, kepemimpinan kepala sekolah juga harus bisa dijadikan teladan, menguatkan semangat warga sekolah, serta menciptakan suasana sekolah yang nyaman dan produktif. Kepala sekolah harus mampu mengelola berbagai sumber yang dimiliki oleh lembaga pendidikan seperti sumber daya, sarana prasarana secara bijak sehingga menimbulkan perubahan yang efektif dalam meningkatkan mutu pendidikan

2. Indikator dan Komponen Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kartini dan Kartono menyebutkan bahwa kepemimpinan dapat dinilai melalui beberapa indikator penting diantaranya:⁹

- a. Sifat yang menekankan pada bawahan untuk memiliki kepribadian seperti memiliki sikap integritas, kematangan emosional, kejujuran, disiplin, percaya diri, dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya.
- b. Komunikasi. Komunikasi ini dapat dilihat dari cara pemimpin menjalin hubungan interpersonal yang baik, membangun komunikasi yang efektif dengan bawahannya, mengambil keputusan dengan bijaksana, mampu

⁸ “Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1990 Tentang Pendidikan Dasar,” Pub. L. No. 28 (1990), <https://peraturan.bpk.go.id/Details/60864/pp-no-28-tahun-1990>, (Diakses pada 09 September 2025).

⁹ Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* (Jakarta: PT Remaja Rosdakarya, 2017), 34.

mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan bawahan secara positif serta mampu terbukam ramah serta tidak terlalu kaku.

- c. Kemampuan mengontrol dan mengevaluasi bawahannya dengan bijak dan efektif serta efisien.
- d. Kebiasaan dengan memberikan keteladanan dalam berperilaku dan beretika, kedisiplinan dan bekerja dengan efektif dan efisien bagi menjadi panutan dan sumber inspirasi bagi bawahannya

Selain melalui indikator kepemimpinan dapat dinilai dari berbagai komponen diantaranya:¹⁰

- a. Pemimpin yaitu orang yang menggerakkan bawahannya untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi
- b. Kemampuan menggerakkan yaitu pemimpin menggerakkan pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi
- c. Pengikut yaitu orang-orang yang berada dibawah otoritas atau jabatan seorang pemimpin
- d. Tujuan yang baik dalam organisasi tersebut.
- e. Organisasi yang dipimpin

3. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan adalah perilaku yang digunakan oleh seseorang dalam memimpin sehingga dapat mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang konsisten, yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui oleh pihak luar ketika pemimpin mempengaruhi kegiatan orang lain.¹¹ Sedangkan menurut Susanto dalam bukunya dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan pemimpin untuk berinteraksi dengan bawahannya.¹²

Dalam bukunya Mifta Thoha juga mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada

¹⁰ Kartono, 39.

¹¹ Donni Juni Priansah dan Sonni Suntani Setiana, *Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 1st ed. (Jawa Barat: CV. Pustaka Setia, 2018), 205.

¹² Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, 1st, Cet. 2 ed. (Depok: Prenadamedya Group, 2016), 8.

saat orang tersebut mencoba untuk mempengaruhi perilaku orang lain.¹³ Gaya kepemimpinan menurut Kartono adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seseorang pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya dalam bekerja.¹⁴ Ada beberapa macam gaya kepemimpinan menurut diantaranya:¹⁵

a. Gaya Kepemimpinan Otokratik (*Authoritarian Leadership*)

Gaya kepemimpinan ini adalah pemimpin yang mempunyai anggapan bahwa organisasi milik pribadi, dan menganggap bahwa bawahan sebagai alat. Gaya kepemimpinan ini tidak mau menerima kritik dan saran yang diberikan oleh bawahannya maupun orang lain yang ada disekitarnya. Kepemimpinan ini melakukan segala sesuatu berdasarkan paksaan atau kekuasaan mutlak. Tegasnya pemimpin dalam menentukan segala halnya baik kebijakan, aktivitas maupun keputusan sedangkan bawahannya menerima intruksi, pemberitahuan, tugas serta perintah yang harus dikerjakan tanpa boleh membantahnya. Biasanya gaya kepemimpinan ini disebut juga dengan gaya otoriter, totaliter dan tirani.

Ciri dari tipe kepemimpinan ini adalah tidak diperkenankannya bawahan untuk bertanya, menganggap bahwa pengetahuan adalah kekuatan, dan tidak boleh ada kesalahan dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan ciri yang telah disampaikan tentu memiliki kelemahan tersendiri. Adapun kelemahan dari tipe ini adalah menyulitkan pemimpin maupun anggota lain dan menghambat kreativitas bawahan atau timnya

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis atau Partisipatif (*Democratic-Participative Leadership*)

Kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang bertolak belakang dengan kepemimpinan otoriter dalam pengambilan keputusan dan memecahkan masalah. Dalam gaya kepemimpinan demokratis ini pemimpin berusaha memastikan bahwa kelompoknya mendapatkan informasi memadai dan berpartisipasi dalam tujuan tim.

¹³ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*.

¹⁴ Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*

¹⁵ Rosemary O'Leary, *The Ethics of Dissent: Managing Guerrilla Government* (Washington: D.C.: CQ Press, 2001), 17.

Sang pemimpin melakukan suatu kebijakan tidak cukup hanya berbicara, tetapi berdasarkan peraturan yang telah disepakati bersama bukan kemauan sendiri.

Adapun ciri dari kepemimpinan demokratis adalah pemimpin melibatkan partisipasi tim baik sebagian kecil maupun besar dalam mengambil keputusan, mendorong terjadinya perdebatan dan kekuasaan amveto atau pada akhirnya dirinyalah yang membuat keputusan akhir.

c. Gaya kepemimpinan Kemitraan

Gaya kepemimpinan ini merupakan kepemimpinan yang menekankan pada hubungan kolaboratif, kesetaraan peran, dan pengambilan keputusan bersama antara pemimpin dan anggota. Dalam gaya ini, pemimpin tidak memposisikan diri sebagai pengendali tunggal, tetapi sebagai mitra strategis yang bekerja bersama tim untuk mencapai tujuan bersama. Adapun ciri dari kepemimpinan kemitraan ini adalah kesejahteraan, visi kelompok, dan berbagi tanggungjawab kepada semua anggota.

d. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan ini merupakan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh manajer atau pimpinan yang ingin suatu kelompok atau organisasi tersebut memperluas atau mencapai target organisasi yang sepenuhnya baru. Adapun kelebihan dari kepemimpinan transformasional ini adalah pemimpin tidak menyukai kekuasaan, sering melatih bawahannya dalam meningkatkan kinerja dan komitmen, berpegang pada tanggung jawab moral yang memotivasi perubahan terhadap terpenuhinya kebutuhan pribadi menjadi keinginan untuk mencapai tujuan.

e. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Gaya kepemimpinan ini merupakan gaya kepemimpinan kebebasan dalam mempengaruhi orang lain supaya bisa bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan ini lebih banyak menyerahkan kepada bawahannya, dengan pandangan bahwa pada umumnya organisasi akan berjalan dengan sendirinya dengan alasan

bahwa para karyawan terdiri dari orang yang dewasa dalam pemikiran dan mengetahui tujuan dari organisasi serta sasaran-sasarannya.

Ciri dari kepemimpinan ini diantaranya manajer melakukan peranannya secara pasif, memberikan kebebasan penuh pada bawahan, menyerahkan tanggung jawab atasan dalam melaksanakan pekerjaan dan karyawan dituntut untuk memenuhi keahlian yang tinggi. Kelebihan dari gaya ini adalah karyawan dapat mengembangkan kemampuan dirinya, akan tetapi gaya ini juga memiliki kelemahan yaitu kekacauan karena setiap pejabat bekerja menurut selera mereka masing-masing.

B. Konsep Gaya Kepemimpinan Partisipatif

1. Definisi Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah

Kepemimpinan partisipatif adalah pengambilan keputusan bersama atau menunjukkan pengaruh bersama dalam menentukan atasan dan bawahan melalui hierarki. Dengan demikian, fokus manajemen partisipatif telah menjadi pembagian kekuasaan dan alokasi pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan partisipatif telah dipelajari sebagai strategi formal untuk partisipasi langsung kelompok, di mana, dalam hal-hal yang tidak penting, partisipasi kelompok dianggap relevan dan memengaruhi keputusan kelompok. Gaya kepemimpinan partisipatif menunjukkan beberapa konseptualisasi, termasuk pendelegasian, pengambilan keputusan bersama, dan partisipasi yang ditentukan. Partisipasi pengambilan keputusan mengarah pada peningkatan kapasitas sosial, dengan kualitas keputusan yang memengaruhi peningkatan motivasi karyawan, kualitas kehidupan kerja, lingkungan kerja, dan pelatihan profesional dalam organisasi yang sukses.¹⁶

Dessler mengatakan menjadi pemimpin yang partisipatif artinya melibatkan anggota tim dalam pengambilan sebuah keputusan.¹⁷ Model kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai pemimpin yang

¹⁶ Osama Khassawneh Danhamzah Elrehail, "The Effect Of Participative Leadership Style On Employees' Performance: The Contingent Role Of Institutional Theory," *Administrative Sciences* 12, No. 4 (2022), <https://doi.org/10.3390/Admsci12040195>.

¹⁷ Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Bahasa Indonesia*, Jilid 2 (Jakarta: PT Prenhalindo, 2002), 27.

membiarkan pengikutnya berperan dalam proses pengambilan keputusan.¹⁸ Sementara itu, Ranupandojo dan Suad Husnan mendefinisikan gaya kepemimpinan partisipatif sebagai pemimpin yang melibatkan para bawahannya dalam pengambilan keputusan.¹⁹ Gary Yukl menjelaskan dalam bukunya bahwa kepemimpinan partisipatif melibatkan upaya manajer untuk mendorong dan memfasilitasi partisipasi orang lain dalam pengambilan keputusan yang penting. Masyarakat demokratis menjunjung tinggi hak masyarakat untuk mempengaruhi keputusan yang mempunyai dampak penting bagi mereka.²⁰ Yukl dalam buku Husain juga menegaskan bahwa kepemimpinan partisipatif memiliki empat poin yaitu mengembangkan dan mempertahankan hubungan, memperoleh dan memberi informasi, membuat keputusan dan mempengaruhi orang lain.²¹

Gaya kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan kebijakan ataupun keputusan tetapi tidak lepas dari pengarahan. Gaya kepemimpinan partisipatif menyangkut usaha-usaha seorang pemimpin untuk mendorong dan memudahkan partisipasi oleh orang lain dalam membuat keputusan-keputusan yang tidak dibuat oleh pemimpin itu sendiri. Gaya kepemimpinan partisipatif adalah seorang pemimpin yang mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan.²² Adapun aspek-aspek dalam gaya kepemimpinan partisipatif mencakup konsultasi, pengambilan keputusan bersama, membagi kekuasaan, desentralisasi dan manajemen yang demokratis. Indikator langsung dari adanya kepemimpinan partisipatif ini terletak pada perilaku para pengikutnya yang didasarkan pada persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang digunakan.²³

¹⁸ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Cet. Ke10 (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), 116.

¹⁹ Ranupandojo Dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia* (Yogyakarta: BPFE-UGM, 2000), 75.

²⁰ Gery Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Ke 5, Terj. Budi Supriyanto (Jakarta: PT Indeks, 2005), 98.

²¹ Syamsu Husain, *Psikologi Kepemimpinan* (Makasar: Alauddin University Press, 2011), 12.

²² Husnan, *Manajemen Personalia*, 75.

²³ Mohammad Thoha, *Horizon Pendidikan Islam* (Bandung: Pena Salsabila, 2003)

Jadi, kepemimpinan partisipatif mengasumsikan bahwa keputusan kelompok akan diambil secara bersama-sama. Dapatkan dukungan tim saat menjalankan keputusan. Berpartisipasi dalam kelompok yang diundang, kelompok yang diundang merasa dihargai dan dilibatkan. Partisipasi menghasilkan sikap demokratis, meningkatkan efektivitas tim dan lembaga, serta rasa tanggung jawab sehingga menimbulkan rasa memiliki.

2. Indikator Kepemimpinan Partisipatif

Indikator kepemimpinan partisipatif pada kepala sekolah mengacu pada sejauh mana kepala sekolah melibatkan guru, staf, komite sekolah, dan warga sekolah dalam pengambilan keputusan, perencanaan, dan pelaksanaan program sekolah. Berikut ini adalah indikator kepemimpinan kepala sekolah:

- a. Pengambilan keputusan. Setiap pemimpin harus mengambil keputusan secara bijak dan cermat yang sesuai dengan kebutuhan dan keadaan.
- b. Komunikasi. Memiliki komunikasi dua arah. Komunikasi dua arah merupakan alat dalam roda kepemimpinan. Tanpa adanya komunikasi yang terarah akan kesulitan dalam melaksanakan program dan menggerakkan anggotanya untuk mencapai tujuan yang diinginkan
- c. Keterlibatan bawahan. Keterlibatan bawahan atau pemberian wewenang dan delegasi kepada guru dan staf. Keterlibatan bawahan atau pemberian wewenang pada guru dan staf ini dapat meringankan pekerjaan dan mempermudah segala hal dalam pengambilan keputusan.
- d. Kerjasama. Memiliki kerjasama yang bagus antara pimpinan dan bawahan. Kerjasama merupakan satu hal yang melibatkan banyak orang sehingga pekerjaan dan tujuan suatu lembaga pendidikan akan mudah tercapai.
- e. Menghargai kritik dan saran dari berbagai pihak. Pimpinan menerima kritik dan saran yang diberikan oleh bawahannya. Dengan adanya kritik dan saran pimpinan akan mempertimbangkan kebijakan serta keputusan yang akan dibuat.

3. Manfaat Kepemimpinan Partisipatif

Ketika pemimpin dan bawahan bekerja sama untuk mengambil keputusan, saat itulah kepemimpinan partisipatif benar-benar bersinar. Terdapat korelasi yang kuat antara hasil-hasil berikut: tingkat kepuasan kerja, inovasi dan kreativitas yang lebih tinggi, pengambilan keputusan yang lebih baik, keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik, tingkat motivasi intrinsik yang lebih tinggi, dan komitmen organisasi yang lebih kuat di pihak karyawan. Penjelasannya adalah sebagai berikut:²⁴

- a. Menumbuhkan kepuasan terhadap pekerjaan seseorang. Semua orang di perusahaan mungkin lebih bahagia di tempat kerja ketika para pemimpin secara aktif melibatkan mereka. Untuk membuat para pekerjanya merasa dihargai dan memberi mereka rasa pencapaian atas pekerjaan mereka, para pemimpin yang memilih gaya kepemimpinan partisipatif akan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Menumbuhkan semangat penemuan dan orisinalitas. Anggota staf yang memiliki hak suara dalam menentukan arah perusahaan akan lebih cenderung melakukan upaya terbaiknya, menjalankan tanggung jawabnya dengan serius, dan memberikan solusi baru terhadap masalah, yang semuanya berkontribusi pada pertumbuhan perusahaannya.
- c. Meningkatkan proses seleksi. pilihan yang diambil adalah pilihan bersama yang obyektif dan jelas telah dipelajari dengan cermat, yang dapat mengarah pada peningkatan kualitas keputusan.
- d. Meningkatkan standar hidup di tempat kerja. Karena adanya hubungan personal gaya kepemimpinan partisipatif ini dengan para pekerja di organisasi, maka kualitas kehidupan kerja para karyawan akan meningkat.
- e. Membuat orang lebih berinvestasi pada pekerjaannya. Ketika para pemimpin mengadopsi kepemimpinan partisipatif, karyawan merasa lebih berinvestasi dalam pekerjaan mereka dan lebih banyak peluang untuk tumbuh dan sukses, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi.

²⁴ Hairul Fauzi, Muntholib, Dan Kasfur Anwar, *Perilaku Kepemimpinan Partisipatif* (Jawa Tengah: Penerbit Lakeisha, 2021), 33-35.

- f. Meningkatkan tingkat komitmen organisasi di kalangan pegawai. Karyawan lebih cenderung menaruh sepenuh hati pada pekerjaannya ketika mereka memiliki hubungan pribadi dengan kepemimpinan dan misi Perusahaan.

4. Karakteristik Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Owens, sisi kemanusiaan suatu organisasi nilai, kepercayaan, budaya, dan norma perilaku para anggotanya lebih penting daripada sisi organisasi dalam menentukan apakah suatu sekolah unggul atau berhasil dalam misi pendidikannya. Kepemimpinan adalah keterampilan mengarahkan upaya orang lain menuju pencapaian tujuan bersama.²⁵ Jika dilihat dari sudut pandang ini, komponen utama kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap orang-orang yang berada di bawah pengawasannya. Kepemimpinan partisipatif setidaknya mempunyai karakteristik yaitu:²⁶

- a. Ketua kelompok dapat mengkomunikasikan perlunya doa khusus. Menyampaikan dan menerima informasi dengan cara yang memastikan koneksi berkelanjutan melalui media yang sama dikenal sebagai komunikasi dua arah. Komunikasi seperti ini saling menguntungkan dan mendukung kedua belah pihak.
- b. Ketika bawahannya mengalami masa sulit, pemimpin ada untuk mendengarkan dan membantu.
- c. Pemimpin mengikutsertakan bawahannya dalam pengambilan keputusan secara transparan. Para pemimpin dapat mencontohkan kepemimpinan partisipatif dengan memberikan orang-orangnya lebih banyak suara dalam pengambilan keputusan penting. Untuk memastikan bahwa pekerja memiliki suara dalam pengambilan keputusan organisasi, pemimpin yang partisipatif secara konsisten meminta umpan balik. Dari bawah ke atas, para pekerja memberikan para pemimpin pengetahuan

²⁵ Robert G. Owens, *Organization Behavior In Education, Thir Edition New Jersey Englewood* (Chiffs: Prentice-Hall, Inc, 1987), 81.

²⁶ Zahrotush Solikhah Dan Mega Murti Andhini, *Komuikasi Bisnis* (Yogyakarta: PT Pustaka Limajari Indonesia, 2023), 42.

yang mereka perlukan untuk mengambil keputusan. Oleh karena itu, seluruh staf terkait akan mendukung pilihan tersebut.

- d. Pemimpin mendorong partisipasi bawahannya. Diharapkan kepala sekolah dapat berkonsultasi dengan anggota personel sekolah secara pedagogis ketika mengambil kebijakan manajemen sekolah. Hal ini akan membantu mengembangkan potensi guru dan tenaga administrasi untuk meningkatkan mutu pendidikan pada satuan pendidikan. Jika kepala sekolah memimpin dengan cara yang komunikatif dan dialogis, ia mungkin akan mendorong guru untuk mengubah praktiknya demi pembelajaran siswa.

C. Peningkatan Mutu Sarana Prasarana Pendidikan

1. Definisi Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan merupakan gabungan dari dua konsep, yaitu mutu dan pendidikan, yang mengacu pada kualitas hasil yang dicapai oleh sebuah lembaga atau sekolah. Kualitas tersebut dapat dilihat dari banyaknya peserta didik yang meraih prestasi, baik dalam bidang akademik maupun nonakademik, serta kesesuaian lulusan dengan tujuan pendidikan yang ditetapkan. Menurut Crosby mutu di definisikan sebagai kesesuaian dengan apa yang telah distandartkan. Sedangkan Edwards Daming berpendapat bahwa mutu adalah kesesuaian dengan yang dibutuhkan oleh konsumen. Berbeda dengan Edward, Josep Juran mengartikan mutu sebagai kerja organisasi secara keseluruhan yang difokuskan secara sinergi pada kebutuhan dan kepuasan pelanggan.²⁷

Mutu dapat dipahami sebagai tingkat kemampuan suatu produk atau layanan dalam memenuhi kebutuhan serta memberikan kepuasan kepada pengguna. Dalam konteks pendidikan, pelanggan terbagi menjadi dua kelompok, yaitu pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal adalah siswa sebagai peserta didik, sedangkan pelanggan eksternal mencakup masyarakat maupun dunia industri. Mutu tidak dapat dicapai secara terpisah

²⁷ Noer Rahmah dan Zaenal Fanani, *Pengantar Manajemen Pendidikan: Konsep Dan Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan Perspektif Islam* (Malang: Madani, 2017), 205-206.

karena dipengaruhi oleh banyak faktor serta memerlukan pemeliharaan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, keberadaan sistem penjaminan mutu memiliki peran yang sangat penting untuk memastikan mutu tersebut terjaga dan terus meningkat.²⁸

Miller dan Innas dalam buku Muhammad Thoyib menegaskan bahwa dalam konsep manajemen mutu terdapat lima hal penting yang sangat mendukung terwujudnya mutu pendidikan baik lembaga pendidikan dasar, menengah atas maupun pendidikan tinggi. Lima hal penting tersebut adalah perbaikan terus menerus, menentukan standar mutu, perubahan budaya (kultur), perubahan organisasi, dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan.²⁹ Sedangkan dalam referensi lain disebutkan bahwa mutu pendidikan merupakan kepuasan masyarakat terhadap pendidikan yang dicapai dengan derajat keunggulan dalam pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien serta sesuai dengan harapan masyarakat seperti keunggulan dalam karakter, akademik maupun non akademik yang ditandai lulus dari suatu jenjang pendidikan.³⁰

Dari beberapa paparan definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa mutu pendidikan adalah tingkat keberhasilan lembaga pendidikan dalam menghasilkan layanan dan layanan yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan serta memenuhi kebutuhan para konsumennya. Mutu pendidikan bisa dilihat melalui prestasi siswa, prestasi sekolah, relevansi lulusan dengan tujuan yang dimiliki oleh lembaga, dan tingginya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga. Sehingga mutu pendidikan bukan hanya berfokus pada hasil belajar akan tetapi juga pada proses, fasilitas dan sistem mutu yang mendukung tercapainya kualitas pendidikan secara menyeluruh dan berkelanjutan.

²⁸ Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan* (Bandung: PT Remadja Rosda Karya, 2013), 2.

²⁹ Muhammad Thoyib, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam Kontenporer (Teori, Fakta Dan Aksi Mutu Pendidikan Islam Dalam Konteks Internasionalisasi Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Kementerian Agama RI, 2012), 72-73.

³⁰ Eka Zulfa Lailatul Fitri, "Pengaruh Strategi Promosi, Pemanfaatan Teknologi Informasi, Dan Mutu Pendidikan Terhadap Minat Masuk Peserta Didik Di SMA Negeri 2 Ponorogo," *Doctoral Dissertation, IAIN Ponorogo*, 2025, 35.

2. Prinsip Mutu Pendidikan

Dalam rangka mewujudkan pendidikan yang bermutu, terdapat beberapa prinsip penting yang harus diperhatikan oleh lembaga pendidikan. Adapun prinsip tersebut adalah:³¹

- a. Orientasi pada pelanggan. Dalam konteks pendidikan, pelanggan utama adalah siswa sebagai pusat dan tujuan utama dari seluruh proses pembelajaran. Oleh karena itu, kegiatan belajar mengajar menjadi aspek paling vital dalam mencapai mutu pendidikan. Selain itu, pelanggan tidak hanya berasal dari lingkungan internal sekolah, tetapi juga pihak eksternal. Keduanya memiliki peran besar dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan. Pelanggan eksternal meliputi orang tua, pemerintah, lembaga swadaya masyarakat, serta berbagai institusi lain yang turut berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Hal yang termasuk pelanggan eksternal adalah orang tua, pemerintah, LSM, lembaga lain yang mendukung mutu pendidikan.
- b. Perbaikan proses berarti memberikan perhatian berkelanjutan pada setiap tahapan pekerjaan agar variasi hasil dapat diminimalkan dan keandalannya meningkat. Upaya ini bertujuan untuk mendesain ulang proses agar mampu menghasilkan output yang lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan, sehingga tingkat kepuasan pelanggan dapat tercapai dengan lebih optimal.
- c. Keterlibatan total berarti seluruh komponen dalam organisasi berperan aktif dalam upaya peningkatan mutu. Menurut Kholis dalam buku Noer Rahmah, pendekatan ini berawal dari kepemimpinan manajemen puncak yang terlibat secara langsung dan berkomitmen kuat, kemudian melibatkan seluruh tenaga pendidik dan karyawan sesuai kemampuan mereka untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Guru dan staf di setiap level diberikan kewenangan untuk meningkatkan kualitas hasil kerja melalui kolaborasi yang fleksibel, pemecahan masalah, serta perbaikan proses demi memenuhi kebutuhan pelanggan. Selain itu,

³¹ Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, 4.

pihak pemasok juga diajak bekerja sama sebagai mitra untuk mendukung peningkatan mutu secara menyeluruh.

3. Indikator Mutu Pendidikan

Berdasarkan definisi dan prinsip yang telah dipaparkan diatas, terdapat beberapa indikator sekolah yang bermutu. Mengutip dari penelitian Zulfa, Arbangi menyebutkan bahwa indikator atau kriteria yang dapat dijadikan tolak ukur mutu pendidikan ada 3 yaitu: ³²

- a. Hasil akhir pendidikan. Hasil akhir pendidikan merupakan hasil yang bukan melulu tentang angka yang didapatkan oleh peserta didik saja akan tetapi juga seberapa jauh peserta didik dapat menerapkan pelajaran yang diterima selama melaksanakan pembelajaran di lembaga pendidikannya.
- b. Proses pendidikan. Proses pendidikan merupakan suatu sistem yang terdiri dari input (peserta didik yang akan melaksanakan aktivitas pembelajaran), procces (kegiatan belajar mengajar) dan output (hasil dari input dan procces yang dilaksanakan).
- c. Hasil langsung pendidikan yang dipakai sebagai titik tolak pengukuran mutu pendidikan dalam suatu lembaga seperti tes tulis, daftar cek anekdot, skala rating, dan skala sikap.

Sedangkan dalam buku Muhammad Thoyib, dituliskan indikator mutu pendidikan menurut Ricard Atkintos sebagai berikut: ³³

- a. Mutu pendidikan yang tinggi dapat diukur dari hasil akhir proses pendidikan (ultimate outcome), yaitu inti dari seluruh upaya yang dilakukan dalam dunia pendidikan. Tolak ukur utamanya terlihat dari perilaku dan kemampuan lulusan ketika mereka terjun ke masyarakat atau bersaing di dunia kerja. Dengan kata lain, kualitas pendidikan tercermin dari sejauh mana lulusan mampu beradaptasi, berkontribusi, dan menunjukkan kompetensinya dalam kehidupan nyata.

³² Eka Zulfa Lailatul Fitri, "Pengaruh Strategi Promosi, Pemanfaatan Teknologi Informasi, Dan Mutu Pendidikan Terhadap Minat Masuk Peserta Didik Di SMA Negeri 2 Ponorogo, 34."

³³ Thoyib, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam Kontenporer (Teori, Fakta Dan Aksi Mutu Pendidikan Islam Dalam Konteks Internasionalisasi Pendidikan Indonesia*, 23.

- b. Mutu pendidikan tinggi juga dapat dinilai melalui hasil langsung pendidikan (immediate outcome). Hasil ini terlihat dari perubahan perilaku peserta didik, baik pengetahuan, keterampilan, maupun sikap setelah mereka menyelesaikan studi di perguruan tinggi. Hasil langsung tersebut mencerminkan kualitas pendidikan yang mencakup aspek kognitif dan nonkognitif, baik yang mudah maupun sulit untuk diukur, serta yang telah diprediksi sebelumnya. Pengukuran perilaku peserta didik tidak hanya didasarkan pada skor tes tertulis, tetapi juga melalui berbagai bentuk evaluasi lainnya, termasuk instrumen non-tes dan alat ukur lain yang dapat memberikan gambaran kuantitatif tentang perkembangan mereka.
- c. Mutu pendidikan tinggi juga dapat dinilai melalui proses pendidikan yang berlangsung, karena proses inilah yang sangat memengaruhi baik hasil langsung maupun hasil akhir pendidikan. Faktor-faktor yang digunakan untuk menilai mutu pada tahap proses harus memiliki keterkaitan yang jelas, baik secara teoritis maupun empiris, dengan capaian pendidikan yang dihasilkan. Dengan kata lain, kualitas proses pembelajaran menjadi salah satu indikator penting dalam menentukan mutu pendidikan tinggi secara keseluruhan.

Menurut Arcaro, visi mutu dalam pendidikan menekankan lima aspek utama. *Pertama*, pendidikan harus mampu memenuhi kebutuhan para konsumen atau pengguna layanan pendidikan. *Kedua*, seluruh anggota komunitas baik internal maupun eksternal harus terlibat secara penuh dalam setiap program. *Ketiga*, mutu diukur berdasarkan nilai tambah yang diberikan pendidikan kepada peserta didik. *Keempat*, pendidikan dipandang sebagai sebuah sistem yang saling berkaitan dan tidak dapat dianalisis secara terpisah. *Kelima*, peningkatan mutu dilakukan secara berkelanjutan dengan terus berupaya menghasilkan output pendidikan yang semakin baik.³⁴

³⁴ Noer Rahmah dan Zaenal Fanani, *Pengantar Manajemen Pendidikan: Konsep Dan Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan Perspektif Islam*, 212.

Menurut Crosby, mutu pendidikan yang mampu bersaing dapat dinilai melalui tiga komponen utama, yaitu input, proses, dan produk yang sesuai dengan kebutuhan para pemangku kepentingan.³⁵ Sebuah lembaga pendidikan dapat disebut bermutu apabila mampu memenuhi keinginan, harapan, serta memberikan kepuasan kepada para pelanggannya. Oleh karena itu, penting bagi lembaga pendidikan untuk memahami apa yang diharapkan oleh pelanggan. Beberapa aspek yang harus diperhatikan untuk memenuhi harapan tersebut meliputi kinerja (*performance*), ketersediaan (*availability*), ketepatan layanan (*delivery*), keandalan (*reliability*), kemudahan pemeliharaan (*maintainability*), efektivitas biaya (*cost effectiveness*), dan harga (*price*).³⁶

4. Langkah Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Keberhasilan dalam menentukan dan menerapkan strategi yang tepat untuk meningkatkan mutu pendidikan merupakan hal yang sangat penting. Mulyasana, sebagaimana dikutip oleh Noer Rahmah, menjelaskan bahwa terdapat beberapa strategi yang dapat digunakan oleh para pengambil kebijakan dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Strategi-strategi tersebut menjadi panduan penting bagi lembaga pendidikan untuk mencapai mutu yang diharapkan. Adapun langkah tersebut adalah:³⁷

- a. Strategi bertahan, yaitu strategi yang digunakan oleh lembaga pendidikan ketika menghadapi berbagai krisis, baik yang bersumber dari kelemahan internal organisasi maupun dari tekanan eksternal.
- b. Strategi bertahan total, yakni upaya yang diarahkan untuk memperbaiki seluruh aspek yang lemah sambil tetap mempertahankan bagian yang sudah kuat.
- c. Strategi penyelamatan, yaitu strategi yang diterapkan ketika lembaga berada dalam kondisi terancam gagal atau bangkrut. Tindakan yang dilakukan meliputi fokus pada pemulihan, mengatasi akar masalah,

³⁵ Philip B. Crosby, *Quality Is Free* (New York: Mentor Books, 1992), 72.

³⁶ Tatang Ibrahim & A. Rusdiana, *Manajemen Mutu Terpadu TQM* (Bandung: Yraman Widya, 2021), 45.

³⁷ Noer Rahmah dan Zaenal Fanani, *Pengantar Manajemen Pendidikan: Konsep Dan Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan Perspektif Islam*, 213.

memperkuat pengendalian, menerapkan manajemen risiko, mempererat persatuan, serta tidak berorientasi pada keuntungan.

- d. Strategi mempertahankan keberlangsungan lembaga, digunakan oleh lembaga pendidikan yang masih mampu menutupi kelemahan di satu sisi sambil meningkatkan komponen yang kuat pada sisi lain. Langkah-langkah yang ditempuh antara lain tetap berusaha bertahan sambil mencari peluang untuk keluar dari persoalan, memperketat pengawasan, menerapkan manajemen risiko, mengutamakan program darurat, memperkuat solidaritas, menghindari orientasi keuntungan, menjauh dari persaingan, dan fokus pada program jangka pendek.
- e. Strategi penyesuaian, yaitu strategi yang diterapkan untuk menyesuaikan diri terhadap berbagai tuntutan perubahan, baik yang terjadi pada tingkat global, nasional, maupun regional.
- f. Strategi berorientasi pada persaingan, dilakukan ketika seluruh komponen lembaga sudah berada dalam kondisi kuat sehingga siap memasuki arena kompetitif.
- g. Strategi bersaing total, yakni strategi yang fokus pada kelemahan pesaing sebagai dasar untuk memenangkan persaingan.
- h. Strategi tiga kekuatan, yaitu menempatkan posisi pesaing di tengah karena lembaga telah memiliki keunggulan dari berbagai sisi yang mengelilinginya.
- i. Strategi sektor kunci, yakni memaksimalkan satu faktor kunci tertentu sebagai alat utama dalam bersaing.
- j. Strategi *door to door system*, yakni upaya penguasaan pangsa pasar melalui pendekatan langsung dari satu konsumen ke konsumen lainnya.

Di sisi lain, kepala sekolah juga dapat menerapkan sejumlah strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan, seperti:³⁸

- a. Meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan guru,
- b. Memperkuat kualitas materi pendidikan,
- c. Mengembangkan metode pembelajaran
- d. Meningkatkan sarana dan prasarana pendidikan, serta

³⁸ Noer Rahmah dan Zaenal Fanani.

- e. Membangun motivasi belajar siswa.

5. Sarana Prasarana Pendidikan

Sarana pendidikan merupakan salah satu layanan sosial terpenting yang diberikan pemerintah, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang mendorong pembangunan masyarakat dan nasional. Baik perorangan maupun kelompok swasta telah melengkapi upaya pemerintah dengan mendirikan lembaga pendidikan swasta di berbagai jenjang dasar, menengah, dan tinggi untuk memudahkan akses pendidikan bagi masyarakat yang dituju. Peran pendidikan dalam pertumbuhan manusia tidak dapat dipungkiri, sehingga memerlukan penyediaan yang memadai untuk memastikan pendidikan yang bermutu bagi semua.³⁹

Sarana pendidikan merupakan semua peralatan yang digunakan dalam lembaga pendidikan. Jika dilihat dari sudut murid, sarana pendidikan adalah segala macam peralatan yang digunakan murid untuk memudahkan mempelajari mata pelajaran. Sedangkan prasarana secara etimologis (bahasa) prasarana berarti alat tidak langsung untuk mencapai tujuan dalam pendidikan, misalnya: lokasi/tempat, bangunan sekolah, lapangan olahraga, uang dan sebagainya. Prasarana pendidikan adalah segala macam peralatan, kelengkapan, dan benda-benda yang digunakan guru (dan murid) untuk memudahkan penyelenggaraan pendidikan.⁴⁰

Perbedaan antara sarana dan prasarana terdapat pada fungsinya. yaitu sarana pendidikan berfungsi untuk mempermudah penyampaian dan mempelajari materi pembelajaran. Sedangkan fungsi prasarana adalah untuk mempermudah pelaksanaan kegiatan belajar mengajar. Dalam hal ini, dapat diketahui perbedaannya seperti yang telah disampaikan sebelumnya terkait pengertian sarana dan prasarana yaitu dapat dilihat dari kata “langsung” dan “tidak langsung”. Dari penjelasan tersebut, kata “langsung” yang dimaksud adalah terkait penyampaian materi atau mempelajari materi, contohnya

³⁹ Dele Sunday Ogundahunsi, "Assessment Of Educational Facilities In Osogobo Metropolis Nigeria", *CSID Journal Of Infrastructure Development*, Volume 7 Nomor 1 (2024), 165.

⁴⁰ Suhelayanti, Dkk, *Manajemen Pendidikan*, Cet. Ke 1 (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020), 52.

papantulis digunakan untuk menjelaskan materi. Buku digunakan untuk memudahkan murid dalam memahami penjelasan guru.⁴¹

Mudahnya Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruangan kelas meja, kursi, serta alat-alat dan media pengejaran. Berpendapat bahwa prasarana pendidikan adalah semua kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan disekolah. Sarana prasarana adalah semua benda atau barang yang bergerak maupun tidak bergerak yang digunakan untuk menunjang terlaksananya proses pembelajaran yang langsung maupun yang tidak langsung dalam sebuah pendidikan. Oleh karena itu sarana dan parasaran pendidikan adalah satu kesatuan pendudkung terlaksananya proses belajar dan mengajar dengan baik dan optimal.⁴²

Manajemen sarana dan prasarana adalah segenap usaha dalam pengadaan dan yang mengatur penggunaan sarpras untuk dukungan dan terlaksananya sebuah tujuan pendidikan sesuai sasaran dan sesuai keinginan. Tetapi dalam menjalankan hal tersebut, tentunya tidak semulus dan mudah sesuai dengan yang slalu kita kira kalau tidak adanya perencanaan yang matang terlebih dahulu. Perencanaan yang matang dapat meminimalisasi kemungkinan terjadi kesalahan dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengadaan, pengaturan, penggunaan dan penghapusan sarana prasarana pendidikan.⁴³

Menurut Sutikno dalam Rusydi Ananda, menegaskan bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan adalah kegiatan menata mulai dari merencanakan kebutuhan, pengadaan, penyimpanan dan penyaluran, pendayagunaan, pemeliharaan, penginventarisan dan penghapusan serta

⁴¹ Prastyawan, "Manajemen Sarana Dan Prasarana Pendidikan," *Jurnal Studi Keislaman*, Volume 6 Nomor 1 (2016), 35.

⁴² Syafa'at Ariful Huda Dan Jaenudin, *Manajemen Pendidikan Sekolah* (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2021), 75.

⁴³ Barnawi Dan M. Arifin, *Manajemen Sarana & Prasarana Sekolah* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), 51.

penataan lahan bangunan, perlengkapan dan perabot sekolah secara tepat guna dan tepat sasaran.⁴⁴

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan adalah proses pengadaan dan pendayagunaan komponen-komponen yang secara langsung maupun tidak langsung jalannya proses pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Standar merupakan persyaratan minimal yang harus dipenuhi sekolah, artinya setiap sekolah atau satuan pendidikan harus mampu mencapai mutu minimal yang sama dengan standar tersebut atau lebih tinggi dari standar tersebut. Standar sarana dan prasarana pendidikan diatur melalui Permendiknas No. 24 Tahun 2007. Oleh karena itu, sekolah berupaya menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi standar sehingga memungkinkan tercapainya pendidikan yang optimal. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2007 telah diatur standar sarana dan prasarana Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA). \

Pengembangan sarana dan prasarana yang baik dapat dilakukan dengan memperhatikan manajemen pengelolaannya. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertujuan mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Oleh karena itu diperlukan pengelolaan atau manajemen sarana prasarana.⁴⁵ pengelolaan manajemen sarana dan prasarana pendidikan yang baik dapat dilakukan dengan hal-hal berikut, yaitu:

a. Perencanaan kebutuhan sarana dan prasarana

Perencanaan sarana dan prasarana sekolah merupakan proses secara keseluruhan yang memuat perkiraan secara matang rancangan pembelian, pengadaan, rehabilitasi, distribusi atau pembuatan peralatan,

⁴⁴ Rusydi Ananda Dan Oda Kinata Banurea, *Manajemen Sarana Dan Prasarana Pendidikan* (Medan: CV Widya Puspita, 2017), 25.

⁴⁵ Coernelia Timpal, *Bahan Ajar Manajemen Berbasis Sekolah* (Sumedang: CV Mega Press Nusantara, 2024), 182.

dan perlengkapan yang sesuai dengan kebutuhan oleh sekolah.⁴⁶ Perencanaan sarpras harus merujuk kepada keseluruhan proses penyusunan daftar kebutuhan, pembelian atau pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, pemeliharaan dan penghapusan.⁴⁷

Pada dasarnya tujuan diadakannya perencanaan sarpras adalah Untuk menghindari terjadinya kesalahan dan kegagalan yang tidak diinginkan dan Untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaannya.⁴⁸ Agar pemenuhan tuntutan sarana dan prasarana yang sesuai dengan kebutuhan maka dalam kegiatan perencanaan perlu mengikutsertakan berbagai unsur atau pihak terkait dalam pengembangan sarana prasarana. Tujuannya agar unsur atau pihak terkait tersebut dapat memberikan masukan sesuai dengan bidang keahliannya. Dalam hal ini maka unsur-unsur yang perlu dilibatkan dalam perencanaan sarana prasarana yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, kepala tata usaha dan bendahara, serta komite sekolah.⁴⁹

b. Pengadaan Sarana Prasarana

Pengadaan sarana dan prasana proses kegiatan yang dapat dilakukan dengan cara membeli, sumbangan, hibah, dan lain-lain. Pengadaan sarana dan prasarana adalah kegiatan penyediaan semua jenis sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam lembaga sekolah, pengadaan sarana dan prasarana merupakan kegiatan yang dilakukan dengan cara menyediakan semua keperluan barang atau jasa berdasarkan hasil perencanaan dengan maksud untuk menunjang kegiatan belajar mengajar agar kegiatan pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang diinginkan.⁵⁰

Pengadaan sarana dan prasarana merupakan berbagai kegiatan pengadaan alat dan barang berdasarkan rencana yang telah disusun dan

⁴⁶ Barunea, *Manajemen Sarana Dan Prasana Pendidikan* 27.

⁴⁷ Neti Karnati, *Manajemen Perkantoran* (Aceh: CV Bunda Ratu, 2015), 15.

⁴⁸ Direktorat Tenaga Kependidikan, *Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan Persekolahan Berbasis Sekolah* (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2007), 44.

⁴⁹ Nur Aedi, *Manajemen Sarana Dan Prasarana* (Jakarta: Insan Rabbani, 2008), 18.

⁵⁰ Barunea, *Manajemen Sarana Dan Prasana Pendidikan*, 24.

ditetapkan. Pengadaan sarana dan prasarana dapat dilakukan dengan membuat sendiri, menyewa, meminjam dan membeli. Pada umumnya, pengadaan sarana prasarana dilakukan dengan cara membeli karena relatif lebih mudah dan dapat dilaksanakan oleh organisasi pengadaan sarana prasarana ini dengan menempuh cara tender.⁵¹

Prosedur pengadaan barang dan jasa harus mengacu pada Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 yang telah disempurnakan dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 24 Tahun 2007.

c. Pemeliharaan Sarana Prasarana Pendidikan

Pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan adalah kegiatan untuk melaksanakan pengurusan dan pengaturan agar semua sarana dan prasarana selalu dalam keadaan baik dan siap untuk digunakan secara berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan pendidikan. Pemeliharaan merupakan kegiatan penjagaan atau pencegahan dari kerusakan suatu barang, sehingga barang tersebut kondisinya baik dan siap digunakan. Pemeliharaan mencakup segala daya upaya yang terusmenerus untuk mengusahakan agar peralatan tersebut tetap dalam keadaan baik. Pemeliharaan dimulai dari pemakaian barang, yaitu dengan cara hati-hati dalam menggunakannya. Pemeliharaan yang bersifat khusus harus dilakukan oleh petugas yang mempunyai keahlian sesuai dengan jenisbarang yang dimaksud.⁵²

Ada dua jenis pemeliharaan sarana dan prasarana di sekolah, yakni pemeliharaan sehari-hari dan pemeliharaan secara berkala. Pemeliharaan setiap hari adalah jenis pemeliharaan yang hampir setiap hari dilakukukan agar sarana dan prasarana tersebut aman, siap dan nyaman di pakai. Contohnya menyapu lantai, mengepel lantai, dan membersihkan komputer dari debu. Sedangkan pemeliharaan sarana dan prasarana secara berkala di sekolah ditujukan kepada jenis sarana dan prasarana

⁵¹ Donni Juni Dan Agus Garnida, *Manajemen Perkantoran* (Bandung: Alfabeta, 2013), 76.

⁵² Rena Lestari Muhammad Kristiawan Dan Dian Safitri, *Manajemen Pendidikan* (Sleman: Deepublish, 2017), 45.

yang memang membutuhkan pemeliharaan secara berkala. Contohnya pengecatan tembok, pemeliharaan pintu, dan jendela.⁵³

d. Pengawasan Sarana Prasarana Pendidikan

Pengawasan terhadap sarana dan prasarana pendidikan adalah usaha yang dilakukan dalam pengontrolan terhadap sarana dan prasarana sebagai bagian dari aktivitas menjaga, memelihara, dan memanfaatkan sarana dan prasarana dengan sebaik mungkin demi keberhasilan pembelajaran di sekolah. Arum mengatakan bahwa pengawasan adalah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah ditentukan.⁵⁴

Pengawasan sarana dan prasarana dilakukan dalam rangka mengendalikan jalannya manajemen sarana dan prasarana agar sesuai dengan ketentuan yang ada. Menurut Nurbadi pengawasan (control) terhadap sarana dan prasarana pendidikan di sekolah merupakan usaha memelihara, dan memanfaatkan sarana dan prasarana sekolah dengan sebaik mungkin demi keberhasilan proses pembelajaran di sekolah.⁵⁵

Pengawasan sarana dan prasarana dilakukan bersama antara pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah, orang tua/wali murid, komite sekolah, dan *stakeholders* lainnya. Hasil dari pengawasan, sarana dan prasarana harus dilaporkan dalam kurun waktu tertentu (1 semester dan 1 tahun). Selanjutnya diketahui bahwa sarana dan prasarana sekolah adalah milik lembaga bukan perorangan, maka harus dilaporkan keadaannya kepada pihak berwenang, misalnya Dinas Pendidikan, atau yayasan. Pelaporan tersebut penting untuk mengetahui secara riil sarana dan prasarana yang ada di sekolah dan keadaannya.⁵⁶

⁵³ Barunea, *Manajemen Sarana Dan Prasana Pendidikan*, 13.

⁵⁴ M. Arifin Barnawi, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), 67- 68.

⁵⁵ Nurabadi, *Manajemen Sarana Dan Prasarana Pendidikan* (Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang, 2014), 46

⁵⁶ Direktorat Tenaga Kependidikan, *Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan Persekolahan Berbasis Sekolah*, 68.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan multisitus, yaitu di MI Sailul Ulum Pagotan Geger dan MI Ma'arif 1 Babadan. Penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana manajemen sarana dan prasarana dilaksanakan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati dalam konteks yang alam.¹ Pendekatan kualitatif ini data yang dikumpulkan bukan angka-angka, akan tetapi berupa kata-kata atau gambaran. Data yang dimaksud berasal dari wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi dan lainnya. Pendekatan kualitatif ini mempunyai beberapa karakteristik diantaranya yaitu penelitian menggunakan latar alami, manusia sebagai alat (instrumen), analisis data secara induktif (analisis data bersamaan dengan pengumpulan data) penelitian bersifat deskriptif, data yang diperoleh berupa kata-kata, gambar dan perilaku mementingkan proses dari pada hasil.²

Penelitian kualitatif menggunakan data yang dinyatakan secara verbal dan teoritis. Data merupakan bukti dalam menguji kebenaran dan ketidakbenaran hipotesis. Pengolahan data dilakukan secara rasional dengan menggunakan pola berpikir tertentu menurut hukum logika.³ Penelitian ini berusaha mengungkap berbagai fenomena atau keunikan yang terdapat pada individu, kelompok, masyarakat, atau organisasi dalam kehidupan sehari-hari secara menyeluruh, rinci, mendalam, dan bisa dipertanggungjawabkan secara ilmiah.⁴

Dalam penelitian ini peneliti mencoba menggambarkan subjek penelitian didalam keseluruhan tingkah laku beserta hal-hal yang melingkupinya, peneliti

¹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 6.

² Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1997), 38.

³ Mahmud, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2011), 29.

⁴ Basrowi Dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 22.

juga mencoba untuk mencermati individu atau sebuah unit secara mendalam. Studi kasus memaparkan sesuatu yang nyata atau sesuatu yang terjadi dan dialami sekarang. Kualitatif deskriptif adalah penelitian tentang gejala dan keadaan yang dialami sekarang oleh subjek yang akan diteliti. Penelitian jenis ini digunakan karena data yang akan dikumpulkan adalah proses bukan produk.¹

Jika dilihat dari segi tempat penelitian, penelitian ini termasuk pada jenis penelitian lapangan. Peneliti berusaha melakukan wawancara untuk mencari data penelitian. Peneliti memilih jenis penelitian ini karena penelitian tentang kepemimpinan partisipatif dalam megembangkan mutu sarana dan prasarana di MI Sailul Ulum Pagotan Geger dan MI Ma'arif 1 Babadan ini tidak cukup jika hanya dikaji dengan teori saja, tapi juga perlu dilakukan penelitian secara langsung di lokasi penelitian. Dengan demikian data primer dan data sekunder nantinya benar-benar bisa dipertanggungjawabkan. Kehadiran Peneliti dalam penelitian ini, peneliti adalah sebagai alat pengumpul data utama. Hal ini dilakukan karena jika menggunakan alat yang bukan berupa manusia akan tidak mungkin mengadakan penyesuaian terhadap realita yang ada di lapangan.

B. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini, peneliti adalah sebagai alat pengumpul data utama. Hal ini dilakukan karena jika menggunakan alat yang bukan berupa manusia akan tidak mungkin mengadakan penyesuaian terhadap realita yang ada di lapangan.

Selain itu, hanya manusia saja yang bisa berhubungan dengan responden atau objek lainnya, dan hanya manusia yang mampu memahami realita kenyataan yang ada di lapangan. Oleh karena itu, saat mengumpulkan data di lapangan peneliti berperan serta dalam proses penelitian dan mengikuti secara langsung aktivitas kegiatan-kegiatan yang ada di lapangan.

Dengan demikian, kedudukan dalam penelitian kualitatif ini adalah sebagai peran utama, dimana peneliti berpartisipasi penuh dalam penelitian ini mulai dari perencanaan, pelaksanaan pengumpulan data, analisis, penafsiran data, dan melaporkan hasil penelitian yang telah dilakukan.

¹ Subana, *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2005), 27.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi yang digunakan peneliti dalam penelitian ini yang pertama digunakan sebagai tempat penelitian adalah MI Sailul Ulum Pagotan Geger Madiun untuk memperoleh data penelitian yang diinginkan. MI Sailul Ulum beralamatkan di Jl. Jend. Sudirman No. 273 Pagotan, Kec. Geger, Kab. Madiun Prov. Jawa Timur. Madrasah ini merupakan sekolah swasta yang telah berdiri sejak tahun 1978. Dengan Nomor Statistik Sekolah Nasional (NPSN) 60717717, MIS Sailul Ulum telah diakui kualitasnya sebagai lembaga pendidikan yang unggul dan terpercaya di wilayah tersebut.

Sedangkan lokasi kedua yang digunakan oleh penelitian adalah MI Ma'arif 1 Babadan adalah sebuah Madrasah Ibtidaiyah (MI) yang berlokasi di Jl. Sidomakmur RT 6 RW 1, Ds. Babadan, Kec. Babadan, Kab. Ponorogo, Jawa Timur. Madrasah ini telah berdiri sejak tahun 2020 dan terakreditasi dengan peringkat "A" berdasarkan SK dari BAN-PDM pada tahun 2024. Meskipun lembaga ini baru akan tetapi lembaga pendidikan ini terbilang cukup eksis dengan berbagai prestasi siswa yang bisa meraih juara di tingkat Nasional.

D. Data dan Sumber Data

Dalam penelitian data yang digunakan dikelompokkan menjadi dua yaitu data primer dan sekunder. Data primer adalah sumber data pokok. Data primer merupakan sumber data yang diambil langsung diperoleh dari narasumber berupa sumber data yang relevan dengan penelitian yang sedang dilakukan yaitu melalui wawancara secara langsung. Data primer merupakan data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dalam menjawab permasalahan atau tujuan diadakannya penelitian. Penelitian yang dilakukan adalah penelitian dalam bentuk eksploratif, deskriptif, ataupun klasik dengan cara menggunakan metode pengumpulan data berupa pengamatan atau survei lapangan. Data primer yang terdapat dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya yaitu data tambahan seperti dokumen, data tertulis, dan sejenisnya. Dalam kata-kata dan tindakan itu didalamnya terdapat semua yang dilakukan atau yang diberikan oleh informan yang diamati dan diwawancarai. Data tersebut diambil

dari tulisan atau rekaman yang dilakukan oleh peneliti.² Sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen yang dimiliki oleh lembaga, foto, yang dapat dijadikan pendukung data primer seperti data prestasi peserta didik maupun pendidik dan tenaga kependidikan serta dokumentasi lainnya yang dapat menunjang data primer.

Sumber data pada penelitian kualitatif berupa manusia. Manusia adalah sebagai informan kunci dalam penelitian. Data yang diperoleh dari informan ini berupa kata-kata yang diucapkan secara lisan dan tingkah laku informan. Sumber data dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara kepada data primer yaitu kepala madrasah MI Sailul Ulum Pagotan dan MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo, Wakil kepala sekolah bidang sarana prasarana dan guru yang ada di dua lembaga tersebut.

Selain itu sumber data selain manusia yang dimaksud disini adalah berupa gambar atau foto dokumentasi, budaya sekolah sifat dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap semua warga sekolah agar dapat bekerja team mencapai visi, misi dan tujuan sekolah.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Pada penelitian kualitatif pengumpulan data dilakukan pada natural setting (kondisi yang alami), sumber data primer dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta, wawancara mendalam dan dokumentasi.⁸⁷ Secara rinci penjelasan mengenai beberapa prosedur pengumpulan data pada penelitian ini dapat dipaparkan sebagai berikut:³

1. Wawancara

Wawancara adalah salah satu teknik yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Secara sederhana dapat artikan bahwa wawancara (*interview*) adalah suatu kejadian ataupun suatu proses interaksi antara pewawancara dan orang yang diwawancarai atau sumber informasi

² Asep Hermawan, *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif* (Jakarta: PT Grasindo, 2005).

³ Umar Sidiq Dan Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: Nata Karya, 2019), 62-65.

melalui komunikasi secara langsung. Dapat pula dikatakan bahwa wawancara merupakan percakapan yang dilakukan secara tatap muka (*face to face*) antara pewawancara dengan orang yang diwawancarai atau sumber informasi, di mana pewawancara bertanya langsung tentang sesuatu objek yang diteliti dan telah disusun atau dirancang sebelumnya.⁴

Secara umum jenis wawancara yang dapat digunakan dalam penelitian yaitu wawancara yaitu terstruktur, tidak terstruktur dan semi terstruktur. Wawancara terstruktur merupakan wawancara yang pewawancaranya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan yang akan diajukan. Sedangkan wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang digunakan untuk menemukan informasi yang bukan baku atau informasi tunggal.⁵ Dalam wawancara terstruktur peneliti menyiapkan instrument penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis sebagai pedoman untuk wawancara. Sedangkan wawancara tidak terstruktur lebih bebas jika dibandingkan dengan jenis sebelumnya. Tujuan dari wawancara ini menentukan permasalahan secara terbuka, dimana instrumen pertanyaan pewawancara bisa berkembang berdasarkan jawaban narasumber.⁶ Sedangkan wawancara semi terstruktur adalah jenis wawancara dimana interviewer telah mempersiapkan daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada narasumber namun urutan pengajuan pertanyaan tersebut bersifat fleksibel karena bergantung kepada arah dan jalan pembicaraan. Wawancara tidak terstruktur merupakan jenis wawancara dimana interviewer dalam proses wawancara tidak menggunakan panduan apapun sehingga pertanyaan yang terjadi secara natural seperti halnya sharing yang bersifat spontanitas.⁷

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara semi-terstruktur, artinya peneliti menggunakan wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Wawancara ini dilakukan untuk mengetahui informasi tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sarana prasarana

⁴ Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, & Penelitian Gabungan*, 372.

⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek Edisi Revisi V* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002).

⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2020), 233.

⁷ Fadhilah, *Wawancara* (Jakarta Timur: UNJ Press, 2012).

sekolah dengan memperhatikan pengelolaan dengan konsep POAC yang ada di MI Sailul Ulum dan MI Ma'arif 1 Babadan.

Wawancara ini dilakukan oleh peneliti mulai bulan Desember 2025 sampai saat ini masih dalam proses penelitian dan wawancara. Dalam penelitian ini ada beberapa pihak dijadikan sebagai informan dalam penelitian, yaitu Kepala madrasah, wakil kepala sekolah bagian humas, masyarakat, guru, dan beberapa siswa-siswi MI Sailul Ulum Pagotan Geger dan MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo.

2. Observasi atau Pengamatan

Sutrisno Hadi mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan apabila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar.⁸

Pada dasarnya penelitian dengan teknik observasi digunakan untuk melihat dan mengamati perubahan fenomena sosial yang tumbuh dan berkembang kemudian dapat dilakukan penilaian atas perubahan tersebut. Observer bertugas melihat objek dan kepekaan objek dalam mengungkap serta membaca permasalahan dalam moment-moment tertentu dengan dapat memisahkan antara yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan.⁹ Kunci keberhasilan dari observasi sebagai teknik pengumpulan data sangat banyak ditentukan pengamat itu sendiri, sebab pengamat melihat, mendengar, mencium, serta mendengarkan suatu objek penelitian dan kemudian menyimpulkan dari apa yang telah diamati tersebut. Pengamat merupakan kunci keberhasilan dan ketepatan dari hasil penelitian yang dilakukan. Peneliti yang dapat memberi makna tentang apa yang telah diamatinya dalam realitas serta dalam konteks yang alami (natural setting), dan peneliti juga yang

⁸ Sutrisno Hadi, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta Bandung, 2012), 226.

⁹ Joko Subagyo, *Metode Penelitian Dalam Praktik Dan Teori* (Jakarta: Rineka Cipta, 2015).

mengajukan pertanyaan serta melihat bentuk hubungan antara satu aspek dengan aspek yang lain pada objek yang diamatinya.¹⁰

Dalam penelitian kali ini penelitian menggunakan teknik observasi non *participant* dan tidak terstruktur (peneliti mengumpulkan data yang dibutuhkan tanpa menjadi bagian dari situasi yang terjadi, peneliti secara fisik ditempatkan akan tetapi hanya mengamati kejadian yang terjadi dan melakukan pencatatan secara sistematis terhadap informasi yang diperolehnya.

Observasi ini mengungkap data, serta peneliti dapat mengamati secara langsung tentang gaya kepemimpinan partisipatif maupun budaya sekolah dalam mengembangkan sarana dan prasarana di MI Sailul Ulum Pagotan Geger dan MI Ma'arif 1 Babadan.

3. Dokumentasi

Metode ini merupakan metode pencarian dan pengumpulan data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku-buku, majalah, notulen dan lain sebagainya yang ada hubungannya dengan tema penelitian. Dokumentasi juga diartikan sebagai metode pengumpulan data melalui peninggalan tertulis, terutama berupa arsip-arsip dan termasuk juga buku-buku tentang pendapat, dalil, hukum, dan lain-lain yang berhubungan dengan masalah penelitian.¹¹ Adapun dokumentasi yang dilakukan dalam penelitian adalah sebagai data pendukung dari hasil wawancara maupun hasil dari observasi yang dilakukan pada dua lembaga.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar.¹² Analisis data kualitatif merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang telah diperoleh dari wawancara, observasi dan dokumentasi dan sumber lain sehingga pembaca menjadi mudah dalam memahami temuan data. Analisis data ini dilakukan dengan mengorganisasikan data serta menjabarkannya dalam bentuk

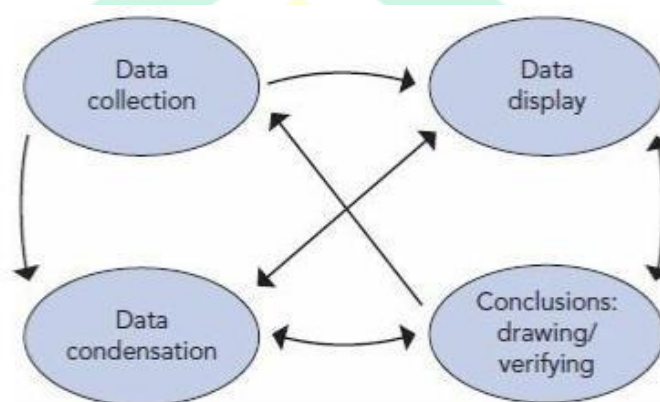
¹⁰ Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, & Penelitian Gabungan* (Jakarta: Kencana, 2014), 384.

¹¹ Hadari Nawawi, *Metode Penelitian Bidang Sosial* (Gadjah Mada University Press, 2007), 141.

¹² Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2018).

unit-unit, melakukan sintesis, menyusun pada suatu pola, memilih mana yang penting dan mana yang dipelajari serta membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.¹³

Miles Huberman dan Saldana mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya nanti menjadi jenuh. Aktivitas dalam analisis data memuat empat macam yaitu pengumpulan data (*data collection*), Kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*).¹⁴



Gambar 1 : Analisis data kualitatif by Miles Huberman and Saldana

Adapun penjabarannya adalah sebagai berikut:

1. Data Collection

Pengumpulan data (*data collection*) merupakan tahap awal dalam proses analisis data yang bertujuan memperoleh informasi yang relevan guna menjawab rumusan masalah penelitian. Tahap ini dilaksanakan secara sistematis melalui berbagai metode, seperti observasi, wawancara, penyebaran kuesioner, studi dokumentasi, maupun telaah pustaka. Data yang diperoleh dapat berbentuk kualitatif maupun kuantitatif sesuai dengan kebutuhan penelitian. Pada tahap ini, peneliti wajib memastikan bahwa data yang dikumpulkan memiliki validitas dan reliabilitas tinggi. Perencanaan yang matang dan pelaksanaan yang cermat diperlukan agar data yang dihimpun benar-benar merepresentasikan fenomena yang sedang dikaji.

¹³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif Dan R&D* (Bandung: CV. Alfabeta, 2014).

¹⁴ Matthew B. Milles, A. Michael Huberman, Dan Saldana Johnny, *Qualitative Data Analysis* (California: Sage Publications Inc, 2014), 31.

2. Data Kondensasi

Setelah data terkumpul peneliti melakukan kondensasi data (*data Condensation*), yaitu proses memilih, menyederhanakan, mengabstrakkan, dan atau mentransformasikan data yang mendekat eseluruhan bagian dari catatan-catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen, dan materi-materi empiris lainnya. Dalam hal ini peneliti memberi kode (coding) transkrip wawancara, observasi, dan dokumentasi yang sesuai dengan fokus penelitian

3. Data Display

Data *display* adalah kegiatan saat sekumpulan data disusun secara sistematis dan mudah dipahami, sehingga memberikan kemungkinan menghasilkan kesimpulan. Bentuk penyajian data kualitatif bisa berupa teks naratif (berbentuk catatan lapangan), matriks, grafik, jaringan ataupun bagan. Dalam hal ini setelah selesai koding, peneliti menganalisis data yang dikoding dengan teori yang relevan (analisis domain) dan didisplay dalam bentuk pola, matriks, grafik, jaringan ataupun bagan. Setelah domain ditemukan, langkah selanjutnya adalah di display menggunakan analisis domain. Yaitu membaca data dengan teori atau temuan terdahulu dengan kata kunci yang membantu peneliti menghubungkan data lapangan dengan teori.¹⁵

4. Conclusion (Kesimpulan)

Adapaun langkah terakhir dalam analisis kualitatif adalah penarikan kesimpulan serta memverifikasinya. Penarikan kesimpulan dan verifikasi merupakan suatu tinjauan ulang pada catatan dimana dengan bertukar pikiran dengan teman sejawat untuk mengembangkan pemikiran. Selain itu kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat awal, karena berubah atau tidaknya penarikan kesimpulan tergantung pada bukti-bukti yang di dari lapangan.¹⁶ Berdasarkan dari data display, kemudian peneliti bisa merumuskan kesimpulan secara holistik. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang belum pernah ada, Temuan tersebut dapat berupa deskripsi

¹⁵ James P. Spradley, *Participant Observation* (United States Of America, 2021), 89.

¹⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif Dan R&D*.

data atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya kurang jelas kemudian diteliti menjadi jelas dan menjawab rumusan masalah yang ada

G. Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan temuan untuk memudahkan peneliti dalam mendapatkan data yang valid dengan menggunakan metode triangulasi. Teknik pengumpulan data dengan triangulasi menggunakan teknik penggabungan dari berbagai teknik pengumpulan data yang sebelumnya ada. Dalam teknik triangulasi ini peneliti sebenarnya telah mengumpulkan data sekaligus sudah menguji kredibilitas data dengan menggunakan teknik pengumpulan data dan sumber data.¹⁷ Oleh karena itu, agar dapat tercapai aspek keabsahan atau kebenaran hasil penelitian dan dapat dipercaya, upaya yang dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Triagulasi

Triagulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Teknik triagulasi yang banyak digunakan adalah pemeriksaan melalui sumber lainnya.¹⁸ Upaya triagulasi ini ditempuh dengan cara sebagai berikut:

- a. Mengecek hasil wawancara dengan hasil observasi peneliti
- b. Memperbanyak sumber data untuk setiap fokus penelitian tertentu.

Contoh dari pelaksanaan triagulasi ini adalah dengan mengecek hasil wawancara dari kepala madrasah MI Sailul Ulum Pagotan Geger dan MI Ma'arif 1 Babadan atau informan lainnya disandingkan dengan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti selama penelitian berlangsung juga hasil telah dokumen yang didapat oleh peneliti.

2. Pemeriksaan melalui diskusi

Disini peneliti melakukan diskusi dengan teman sejawat yang memiliki pengetahuan dan keahlian yang sesuai dengan fokus penelitian. Dalam hal ini peneliti membahas catatan lapangan dengan teman kuliah yang juga kebetulan melakukan penelitian di tempat yang sama. Selain itu peneliti juga melakukan

¹⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 330.

¹⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 330.

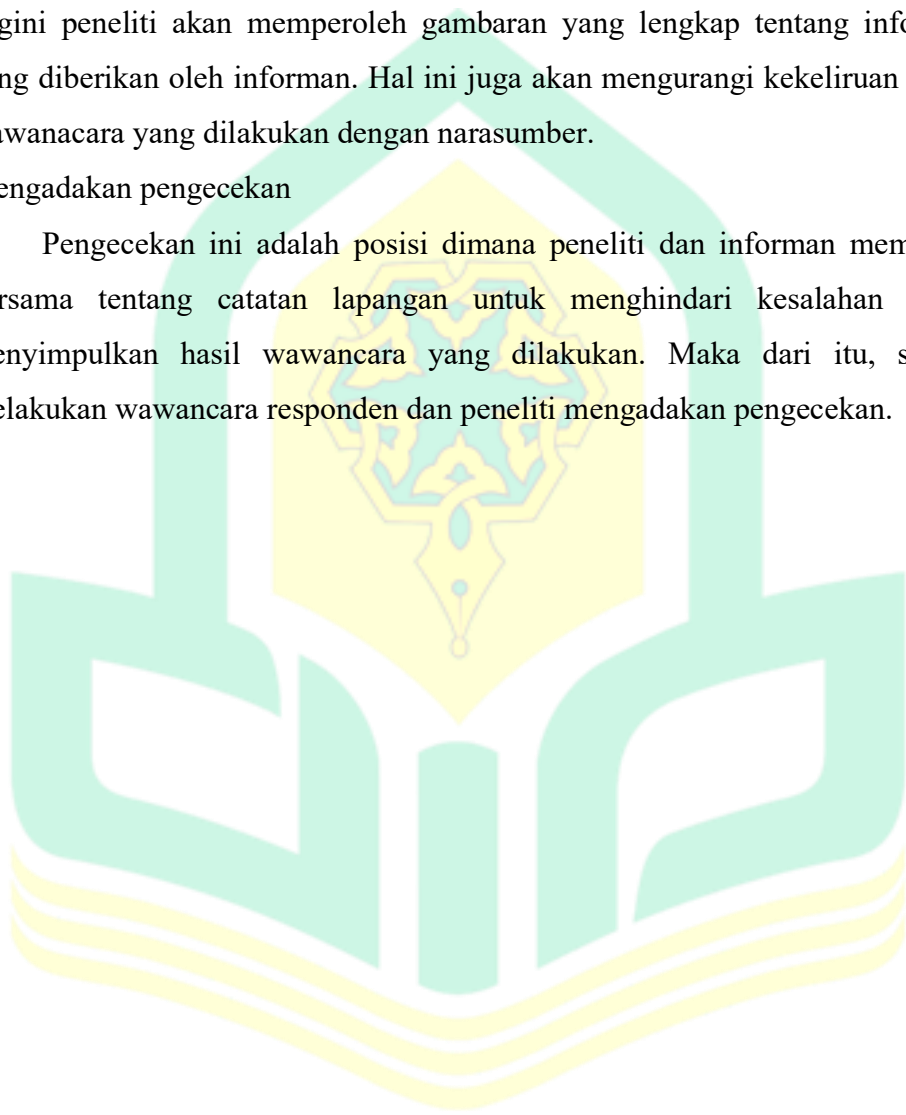
diskusi dengan pejabat yang kompetensi akademisnya sudah tidak diragukan lagi, sehingga dapat memberikan sumbangan pemikiran atau kritik terhadap pertanyaan maupun catatan lapangan

3. Pemanfaatan bahan referensi

Pemanfaatan bahan referensi yaitu menyimpan berbagai informasi yang didapat dari lapangan seperti menggunakan alat perekam atau foto. Dengan begini peneliti akan memperoleh gambaran yang lengkap tentang informasi yang diberikan oleh informan. Hal ini juga akan mengurangi kekeliruan dalam wawancara yang dilakukan dengan narasumber.

4. Mengadakan pengecekan

Pengecekan ini adalah posisi dimana peneliti dan informan membahas bersama tentang catatan lapangan untuk menghindari kesalahan dalam menyimpulkan hasil wawancara yang dilakukan. Maka dari itu, setelah melakukan wawancara responden dan peneliti mengadakan pengecekan.



BAB IV
GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA MI SAILUL
ULUM PAGOTAN GEGER DAN MI MA'ARIF 1 BABADAN
PONOROGO

A. Paparan Data Umum

1. Tentang MI Sailul Ulum Pagotan Geger¹

MI Sailul Ulum Pagotan bukan sekadar lembaga pendidikan dasar formal, melainkan sebuah institusi yang telah mengukuhkan posisinya sebagai "Madrasah Unggulan" di Jl. Jend. Sudirman No 273 Desa Pagotan RT 06 RW 03 Kecamatan Geger Kabupaten Madiun. Secara geografis, madrasah ini terletak di lokasi yang sangat strategis namun tetap menjaga ketenangan lingkungan belajar, menciptakan atmosfer yang nyaman dan kondusif bagi pertumbuhan intelektual maupun spiritual peserta didik. Sebagai pusat pendidikan berkualitas, MI Sailul Ulum memikul dedikasi tinggi untuk menjembatani antara tuntutan akademik zaman modern dengan kebutuhan penguatan karakter yang berbasis pada nilai-nilai akhlakul karimah.

Filosofi pendidikan di MI Sailul Ulum berakar pada keyakinan bahwa setiap anak memiliki potensi unik yang harus dikembangkan secara optimal. Oleh karena itu, madrasah ini tidak hanya berfokus pada perolehan nilai angka di atas kertas, tetapi juga pada pembentukan integritas moral. Hal ini terlihat dari integrasi kurikulum yang komprehensif, di mana setiap mata pelajaran umum selalu disisipi dengan penanaman nilai-nilai Islam. Identitas sebagai sekolah "Ramah Lingkungan" atau Adiwiyata juga menjadi ciri khas yang melekat, di mana seluruh warga sekolah diajarkan untuk peduli terhadap kelestarian alam sebagai bagian dari perwujudan iman.

Dalam upaya mencetak generasi yang berdaya guna, MI Sailul Ulum menyediakan ekosistem pendukung yang lengkap. Madrasah ini menawarkan berbagai program yang dirancang untuk membantu siswa

¹ "Profil MI Sailul Ulum Pagotan," MI Sailul Ulum Pagotan, diakses 15 Februari 2026, <https://missailululum.sch.id/>.

mengeksplorasi bakat mereka sejak dini. Melalui kegiatan sosial yang rutin dilakukan, siswa diajarkan untuk memiliki empati dan tanggung jawab terhadap masyarakat sekitar. Seiring dengan perkembangan teknologi, madrasah juga mulai mengadopsi sistem manajemen dan pembelajaran yang lebih modern tanpa meninggalkan tradisi luhur pesantren yang menjadi jati dirinya.

Dukungan masyarakat yang tinggi terhadap MI Sailul Ulum juga menjadi bagian dari identitas kuat lembaga ini. Kepercayaan orang tua siswa lahir dari konsistensi madrasah dalam mencetak lulusan yang tidak hanya cerdas, tetapi juga santun dalam berperilaku. Dengan berbagai prestasi yang telah diraih baik di bidang seni, olahraga, maupun akademik, MI Sailul Ulum terus berupaya melakukan inovasi berkelanjutan untuk mempertahankan standar kualitasnya sebagai salah satu madrasah rujukan utama di Madiun. Transformasi yang dilakukan selalu berpijak pada visi besar yaitu menciptakan individu yang unggul, berakhlak mulia, dan memiliki kemandirian di masa depan.

2. Visi dan Misi MI Sailul Ulum Pagotan Geger²

Tabel 4.1 Visi dan Misi MI Sailul Ulum Pagotan Geger

Visi	"Terwujudnya Peserta Didik yang Unggul dalam Prestasi, Berakhlakul Karimah, dan Peduli Lingkungan berdasarkan Iman dan Taqwa."
Misi	1. Menyelenggarakan Pendidikan Holistik: Mengembangkan proses pembelajaran yang aktif dan kreatif untuk menggali potensi siswa di bidang akademik dan non-akademik. 2. Internalisasi Nilai Karakter: Menanamkan pembiasaan akhlakul karimah dan nilai-nilai Islami ala Ahlussunnah Wal Jama'ah Annahdliyah. 3. Pengembangan Bakat: Mewadahi minat siswa melalui berbagai kegiatan ekstrakurikuler yang beragam. 4. Budaya Lingkungan: Menciptakan madrasah yang sehat, asri,

² MI Sailul Ulum Pagotan, "Profil dan Visi Misi Tujuan MI Sailul Ulum," diakses 15 Februari 2026, <https://missailululum.sch.id/>.

	dan peduli terhadap kelestarian alam (sejalan dengan program Adiwiyata).
--	--

3. Tujuan³

Tujuan pendidikan di MI Sailul Ulum Pagotan merupakan turunan strategis dari visi dan misi lembaga, yang dirancang untuk menjawab tantangan zaman tanpa meninggalkan akar tradisi keislaman. Adapun tujuan yang ingin dicapai adalah:

- a. Melahirkan Generasi Berprestasi (Output Akademik): Menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi akademik tinggi, mampu bersaing untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan menengah favorit, serta memiliki kemahiran dalam penguasaan dasar-dasar ilmu pengetahuan dan teknologi.
- b. Internalisasi Akhlakul Karimah (Output Karakter): Membentuk pribadi siswa yang memiliki integritas moral, bersikap santun (tawadhu'), dan menjalankan syariat Islam sehari-hari berdasarkan nilai-nilai Ahlussunnah wal Jama'ah. Tujuan ini fokus pada transformasi perilaku agar siswa menjadi teladan di tengah masyarakat.
- c. Optimalisasi Bakat dan Minat (Output Non-Akademik): Memastikan setiap peserta didik memiliki wadah untuk mengeksplorasi potensi dirinya, baik dalam bidang seni, olahraga, maupun keagamaan, sehingga mereka tumbuh menjadi individu yang memiliki kepercayaan diri dan soft skill yang mumpuni.
- d. Mewujudkan Madrasah Berwawasan Lingkungan (Output Ekologis): Membentuk karakter siswa yang mencintai dan peduli terhadap kelestarian lingkungan hidup. Hal ini bertujuan agar kesadaran akan kebersihan dan kelestarian alam menjadi gaya hidup yang melekat pada setiap warga madrasah sebagai bentuk implementasi dari keimanan.

³ MI Sailul Ulum Pagotan, "Profil dan Visi Misi Tujuan MI Sailul Ulum," diakses 15 Februari 2026, <https://missailululum.sch.id/>.

- e. Membangun Kemandirian dan Kepedulian Sosial: Menanamkan jiwa kemandirian agar siswa mampu menyelesaikan persoalan secara kreatif dan memiliki jiwa sosial yang tinggi untuk berkontribusi positif bagi lingkungan sekitarnya (berdaya guna).
4. Kondisi Tenaga Pendidik dan Kependidikan MI Sailul Ulum Pagotan Geger⁴

Tabel 4.2 Tendik Sailul Ulum Pagotan Geger

Kategori	Jumlah
Unsur Manajerial	15 orang
Guru Kelas	19 orang
Guru Mata Pelajaran	5 orang
Total Keseluruhan SDM	39 orang

Berdasarkan rekapitulasi struktur organisasi, total sumber daya manusia (SDM) madrasah berjumlah 39 orang. Jumlah tersebut terdiri atas 15 orang unsur pimpinan dan manajerial, 19 orang guru kelas, serta 5 orang guru mata pelajaran.

Unsur pimpinan dan manajerial (15 orang) mencakup pengurus LP. Ma'arif NU, komite madrasah, kepala madrasah, tenaga administrasi, bendahara, wakil kepala madrasah (PKM), serta koordinator dan pembina kegiatan. Komposisi ini menunjukkan bahwa tata kelola kelembagaan telah didukung oleh struktur manajemen yang lengkap dan proporsional.

Guru kelas berjumlah 19 orang, yang tersebar dari kelas 1 sampai kelas 6. Jumlah ini menunjukkan bahwa setiap rombongan belajar telah memiliki wali kelas masing-masing, sehingga proses pembelajaran dan pembinaan peserta didik dapat berjalan secara optimal dan terkontrol. Adapun guru mata pelajaran berjumlah 5 orang, yang menangani mata pelajaran keagamaan dan olahraga. Keberadaan guru mata pelajaran ini memperkuat kualitas layanan pembelajaran, khususnya pada bidang kompetensi khusus.

⁴ "Struktur Organisasi MI Sailul Ulum," MI Sailul Ulum Pagotan, diakses 15 Februari 2026, <https://missailululum.sch.id/struktur-organisasi-mi-sailul-ulum/>.

Secara keseluruhan, komposisi 39 orang SDM tersebut menunjukkan bahwa madrasah memiliki struktur organisasi dan tenaga pendidik yang memadai untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan secara efektif, baik dari sisi manajerial maupun akademik.

5. Sejarah Pendirian MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo⁵

MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo, atau yang akrab dikenal dengan sebutan MIMASBA, lahir dari semangat religiusitas dan kepedulian sosial masyarakat Desa Babadan. Didirikan di atas tanah wakaf seorang tokoh yang memiliki cita-cita luhur untuk menghadirkan pendidikan dasar di bawah naungan Nahdlatul Ulama (NU).

Melalui proses musyawarah mufakat antara pemilik tanah, tokoh masyarakat, dan tokoh agama, lembaga ini resmi berdiri pada tahun 2019 seiring dengan terbitnya Izin Operasional. Pembangunan fisiknya merupakan bukti nyata semangat gotong royong (swadaya), di mana masyarakat bahu-membahu menyumbangkan tenaga, pikiran, hingga finansial untuk mewujudkan gedung madrasah yang layak bagi generasi penerus bangsa.

6. Visi dan Misi MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo⁶

Tabel 4.3 Visi dan Misi MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo

Visi	"Terwujudnya Generasi Cendekia, Berakhlak & Berbudaya"
Misi	Pendidikan Islami: Menyelenggarakan pendidikan berlandaskan nilai Islam untuk membentuk siswa yang beriman, bertakwa, dan berakhlak mulia.
	Kecerdasan Kritis: Mengembangkan budaya literasi, numerasi, dan cara berpikir kritis melalui pembelajaran kreatif.
	Karakter Pesantren: Mengintegrasikan program pesantren untuk menumbuhkan kedisiplinan dan tanggung jawab.
	Wawasan Lingkungan: Melaksanakan pendidikan berbasis

⁵ Sejarah Berdirinya MI Ma'arif 1 Babadan," MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo, diakses 15 Februari 2026, <https://mi1babadan.maarifponorogo.sch.id/sejarah-pendirian/>

⁶ "Visi, Misi Dan Tujuan MI Ma'arif 1 Babadan," MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo, diakses 15 Februari 2026, <https://mi1babadan.maarifponorogo.sch.id/visi-misi-dan-tujuan-mimasba/>

	alam sebagai sarana mengagumi kebesaran Allah SWT.
	Sinergi Sosial: Menumbuhkan semangat kebangsaan, gotong royong, dan mendorong partisipasi aktif orang tua serta masyarakat.

7. Tujuan MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo⁷

MI Ma'arif 1 Babadan berkomitmen untuk melahirkan lulusan yang tidak hanya unggul secara akademis (Cendekia), tetapi juga memiliki fondasi spiritual yang kokoh melalui integrasi kurikulum pesantren dan pendekatan belajar berbasis alam. Kami bertujuan menciptakan lingkungan belajar yang harmonis di mana nilai-nilai kebangsaan dan kearifan lokal dijunjung tinggi.

8. Program Unggulan⁸

MI Ma'arif 1 Babadan memiliki identitas unik yang terangkum dalam tagline **APIK**: “*Mendidik dengan Alam, Menuntun dengan Iman, dan Menggerakkan dengan Kebersamaan.*”

Tabel 4.4 Program Unggulan MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo

Pilar APIK	Deskripsi Program
A - Alam	Siswa belajar langsung dari lingkungan sekitar untuk menumbuhkan rasa syukur dan kepedulian terhadap lingkungan.
P - Pesantren	Pembiasaan karakter <i>akhlakul karimah</i> melalui kegiatan Tahfidz, Tadarus, Shalat Berjamaah, dan doa harian.
I - Inspiratif	Budaya belajar yang kreatif dan menyenangkan, memberikan ruang bagi siswa untuk menemukan potensi terbaiknya.
K - Kolaboratif	Membangun sinergi yang kuat antara guru, siswa, orang tua, dan masyarakat dalam mendukung pendidikan.

⁷ “Visi, Misi Dan Tujuan MI Ma'arif 1 Babadan,” MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo, diakses 15 Februari 2026, <https://mi1babadan.maarifponorogo.sch.id/visi-misi-dan-tujuan-mimasba/>

⁸ “Program Kerja Unggulan,” MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo, diakses 15 Februari 2026, <https://mi1babadan.maarifponorogo.sch.id/program-kerja/>.

Implementasi identitas APIK (Alam, Pesantren, Inspiratif, dan Kolaboratif) di MI Ma'arif 1 Babadan merupakan hasil langsung dari gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh kepala madrasah. Secara kausalitas, keterbukaan kepala madrasah dalam menyerap aspirasi tokoh masyarakat dan pendidik menjadi sebab utama lahirnya program yang unik dan relevan dengan kebutuhan lokal, sehingga menciptakan rasa memiliki yang tinggi di lingkungan internal sekolah. Melalui pilar Kolaboratif, kepala madrasah berhasil menggerakkan sinergi antara guru dan orang tua siswa, yang kemudian memicu suasana belajar Inspiratif dan religiusitas berbasis Pesantren serta kepedulian Alam.

9. Kondisi Tenaga Pendidik di MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo⁹

Tabel 4.5 Kondisi Tenaga Pendidik di MI Ma'arif 1 Babadan

No	Nama Lengkap & Gelar	Mata Pelajaran / Jabatan
1	Eka Zulfa Lailatul Fitri, M.Pd.	Aqidah Akhlak
2	Riffi Firda Lutfiyah, S.Pd.	Guru Kelas
3	Annisa Fa'izzatul Mustafida, S.Pd.	Guru Kelas
4	Alfiatul Mahmudah, S.Pd.	Guru Kelas
5	Lutfi Setyani Mahmudah, S.Pd.	Guru Kelas
6	Haizatul Ula, S.Pd.	Al-Qur'an Hadits
7	Nuha Mufidah, S.Pd.	Guru Kelas
8	Hamdan Bastomi Alwi, S.H.	Fikih
9	Novita Candra Proborini, S.Pd.	Guru Kelas

Berdasarkan tabel di atas, tenaga pendidik terdiri dari sembilan orang guru dengan latar belakang pendidikan yang relevan dengan bidang tugasnya. Terdapat tiga guru mata pelajaran khusus, yaitu guru Aqidah Akhlak, Al-Qur'an Hadits, dan Fikih, yang berperan dalam penguatan kompetensi keagamaan peserta didik.

Selain itu, terdapat enam guru kelas yang bertanggung jawab dalam pengelolaan pembelajaran secara menyeluruh di kelas masing-masing.

⁹ Guru MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo," MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo, diakses 15 Februari 2026, <https://mi1babadan.maarifponorogo.sch.id/guru/>.

Peran guru kelas sangat strategis karena tidak hanya menyampaikan materi, tetapi juga mengelola administrasi kelas, membimbing perkembangan karakter siswa, serta memastikan proses pembelajaran berjalan efektif.

10. Kondisi Siswa di MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo

Tabel 4.6 Kondisi Peserta Didik di MI Ma'arif 1 Babadan¹⁰

Kelas	Laki-laki	Perempuan	Jumlah	Persentase
Kelas 1	8	5	13	23,2%
Kelas 2	7	8	15	26,8%
Kelas 3	8	0	8	14,3%
Kelas 4	4	4	8	14,3%
Kelas 5	3	2	5	8,9%
Kelas 6	4	2	6	10,7%
Total	34	22	56	100%

Berdasarkan tabel rekapitulasi jumlah siswa Tahun Ajaran 2025/2026, total peserta didik berjumlah 56 siswa, yang terdiri dari 34 siswa laki-laki (60,7%) dan 22 siswa perempuan (39,3%). Data tersebut menunjukkan bahwa secara umum komposisi siswa didominasi oleh laki-laki.

Jika dilihat berdasarkan distribusi per kelas, jumlah siswa terbanyak terdapat pada Kelas 2 sebanyak 15 siswa (26,8%), diikuti Kelas 1 sebanyak 13 siswa (23,2%). Hal ini menunjukkan bahwa dalam dua tahun terakhir jumlah penerimaan siswa baru relatif stabil dan cukup baik. Pada jenjang menengah, yaitu Kelas 3 dan Kelas 4, masing-masing memiliki 8 siswa (14,3%). Kelas 4 menunjukkan komposisi gender yang seimbang antara laki-laki dan perempuan, sedangkan Kelas 3 seluruhnya terdiri dari siswa laki-laki. Adapun pada jenjang atas, Kelas 5 memiliki 5 siswa (8,9%) dan Kelas 6 sebanyak 6 siswa (10,7%). Jumlah yang relatif lebih

¹⁰ MI Ma'arif 1 Babadan, "Data Kondisi Siswa MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo," (Dokumen Internal Madrasah, Ponorogo, 2026).

sedikit pada kelas atas dapat menjadi perhatian dalam perencanaan pengembangan jumlah peserta didik di masa mendatang.

B. Paparan Data Khusus

1. MI Sailul Ulum Pagotan Madiun

a. Mekanisme Pengambilan Keputusan: Dialektika dalam Kultur Kolektif-Kolegial

MI Sailul Ulum Pagotan, sebagai lembaga pendidikan yang tumbuh subur di tengah kultur Nahdlatul Ulama (NU) yang kental, menghadirkan sebuah fenomena manajerial yang unik. Berdasarkan penggalan data di lapangan, ditemukan bahwa mekanisme pengambilan keputusan di madrasah ini tidak berjalan secara linier atau top-down sebagaimana lazimnya birokrasi kaku, melainkan mengadopsi pendekatan sirkular yang mengedepankan musyawarah. Kultur organisasi yang terbangun bukanlah kultur komando, melainkan kultur "rembuk" yang dilembagakan secara formal.

Kepala Madrasah, Rouf Sofwan, dalam wawancara mendalam menegaskan posisi dirinya bukan sebagai penguasa tunggal (single authority), melainkan sebagai "primus inter pares" (yang dituakan di antara yang setara). Ia menyadari bahwa madrasah adalah aset publik (amanah umat), sehingga setiap kebijakan strategis, terutama yang menyangkut alokasi anggaran dan pengembangan fisik memerlukan legitimasi sosial yang kuat dari seluruh warga sekolah. Oleh karena itu, ia menerapkan mekanisme yang disebutnya sebagai "Kolektif-Kolegial".

Dalam penjelasannya, Rouf Sofwan merinci bahwa proses pengambilan keputusan di MI Sailul Ulum harus melewati tiga lapisan filterisasi yang ketat namun demokratis. Mekanisme ini dirancang untuk meminimalisir resistensi di kemudian hari dan memastikan setiap keputusan memiliki "nyawa" partisipasi.

"Baik, Mbak Ratna. Di MI Sailul Ulum, filosofi kepemimpinan saya adalah kolektif-kolegial. Saya menyadari bahwa madrasah ini adalah amanah umat, bukan perusahaan

pribadi. Jadi, mekanisme pengambilan keputusan selalu melalui tiga tahap. Pertama, tahap pra-musyawarah, di mana saya melempar wacana atau isu strategis kepada tim inti, yaitu para PKM (Pembantu Kepala Madrasah). Di sini saya minta mereka mengkaji plus-minusnya secara teknis. Kedua, tahap musyawarah pleno. Hasil kajian tim kecil tadi kita bawa ke rapat dewan guru. Di sini ruang dialektika dibuka lebar. Saya sering kali menahan ego saya jika mayoritas guru merasa kebijakan itu memberatkan atau kurang efektif. Ketiga, tahap penetapan konsensus. Keputusan akhirnya diketok bukan sebagai titah Rouf Sofwan, tapi sebagai Kesepakatan Bersama MI Sailul Ulum. Jadi, legitimasinya kuat karena semua merasa ikut memutuskan."¹¹

Pernyataan kepala madrasah mengenai adanya "ruang dialektika" tersebut bukanlah klaim sepihak. Validitas data ini terkonfirmasi (triangulasi) melalui observasi partisipan yang dilakukan peneliti pada kegiatan rapat dinas rutin bertajuk "Sabtu Ceria" yang dilaksanakan pada Sabtu, 31 Januari 2026. Dalam catatan lapangan peneliti, nuansa egaliter langsung terasa dari tata ruang fisik pertemuan.

Peneliti mengamati bahwa susunan tempat duduk peserta rapat membentuk pola tapal kuda (Letter U). Secara semiotik, tata letak ini mendekonstruksi simbol kekuasaan, di mana tidak terdapat podium tinggi atau meja pimpinan yang terpisah jauh. Posisi duduk Kepala Madrasah sejajar dengan guru-guru, baik yang senior maupun junior. Dinamika rapat berjalan sangat cair; ketika pembahasan mengenai anggaran kegiatan ujian berlangsung, terjadi pertukaran argumen yang konstruktif antara PKM Kurikulum dengan guru kelas. Kepala Madrasah tampak lebih banyak mendengarkan dan mencatat poin-poin keberatan, sebelum akhirnya menawarkan jalan tengah (win-win solution) yang disepakati dengan anggukan serentak peserta rapat (konsensus).¹²

¹¹ Wawancara, Rouf Sofwan, Kepala MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

¹² Observasi, Kegiatan Rapat Dinas "Sabtu Ceria" di Ruang Guru MI Sailul Ulum, Sabtu, 31 Januari 2026.

Dampak dari mekanisme yang demokratis ini dirasakan secara signifikan oleh para guru di level arus bawah. Sri Suryani, seorang guru kelas yang juga mengampu Bimbingan Konseling (BK), memberikan kesaksian bahwa sistem ini membuat "jarak psikologis" antara pimpinan dan bawahan menjadi sangat tipis. Ia tidak merasa sungkan untuk menyampaikan kritik atau usulan kebutuhan sarana, karena ia tahu bahwa aspirasinya akan bermuara pada meja keputusan, bukan hilang di laci birokrasi.

Sri Suryani mencontohkan sebuah insiden di mana kenyamanan ruang kerjanya terganggu. Dalam struktur yang otoriter, keluhan "remeh" seperti suhu ruangan mungkin akan diabaikan. Namun, di MI Sailul Ulum, keluhan tersebut direspon sebagai masukan berharga bagi peningkatan kinerja.

"Alhamdulillah, di sini sekat itu tipis sekali, Mbak. Pak Rouf itu sosok yang egaliter. Meskipun ada struktur PKM, beliau sering masuk ke ruang guru atau memanggil saya secara personal untuk tanya kondisi anak-anak kelas 2... Pernah suatu kali saya usul soal kenyamanan ruang BK yang terlalu panas... Respon beliau bukan marah atau bilang 'tidak ada dana', tapi langsung mengajak PKM Sarpras cek lokasi. Seminggu kemudian dipasang kipas angin baru. Itu bukti nyata bahwa aspirasi kami 'wong cilik' ini didengar dan dieksekusi."¹³

Dari paparan data di atas, dapat disimpulkan bahwa mekanisme pengambilan keputusan di MI Sailul Ulum Pagotan telah melampaui sekadar prosedur administratif. Ia telah menjadi budaya organisasi yang mengakar. Pimpinan tidak hanya "mengundang" partisipasi, tetapi "melembagakan" partisipasi tersebut melalui forum-forum resmi (Pra-Musyawah dan Pleno) dan saluran informal yang responsif. Hal ini menciptakan rasa aman (psychological safety) bagi guru untuk bersuara, yang pada gilirannya memperkuat kualitas setiap keputusan yang diambil terkait pengembangan mutu sarana prasarana.

¹³ Wawancara, Sri Suryani, Guru Kelas/BK MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

b. Strategi Partisipatif dalam Perencanaan dan Pendelegasian Wewenang Manajemen Sarana Prasarana

Pengelolaan sarana prasarana di MI Sailul Ulum Pagotan didasarkan pada alur koordinasi yang melibatkan guru sebagai subjek utama dalam penentuan kebutuhan fasilitas. Berdasarkan data yang dihimpun, pimpinan madrasah tidak menetapkan daftar pengadaan barang secara sepihak dari ruang kerja kepala madrasah, melainkan melalui proses pendataan kebutuhan yang bersifat bottom-up. Strategi ini menempatkan guru kelas dan koordinator unit sebagai pihak yang paling memahami urgensi fasilitas yang menunjang proses belajar mengajar.

Rouf Sofwan, selaku Kepala Madrasah, dalam wawancara di ruang kerjanya menjelaskan bahwa pelibatan guru dalam perencanaan sarpras dilakukan secara terstruktur melalui instrumen tertulis sebelum memasuki tahun ajaran baru. Hal ini dimaksudkan agar setiap aset yang dibeli memiliki landasan kebutuhan yang riil dari lapangan.

"Sangat dalam pelibatannya. Kami menghindari sistem 'top-down' dalam pengadaan barang karena yang memakai fasilitas itu guru dan siswa, bukan saya. Setiap menjelang tahun ajaran baru, saya menginstruksikan PKM Sarpras untuk menyebar Angket Analisis Kebutuhan kepada setiap wali kelas dan koordinator ekstrakurikuler. Mereka harus mendata secara riil: mana sarana yang rusak, mana yang butuh peremajaan, dan mana yang mendesak untuk menunjang KBM. Data mentah dari guru itulah yang menjadi basis penyusunan RKAM. Jadi, kalau ada pengadaan AC atau proyektor, itu bukan karena saya ingin belanja, tapi karena ada permintaan tertulis dari guru kelas yang bersangkutan."¹⁴

Pernyataan tersebut selaras dengan keterangan yang disampaikan oleh Tarwiyatul Hindati, selaku Pembantu Kepala Madrasah (PKM) bidang Sarana Prasarana. Ia mengungkapkan bahwa mekanisme penyusunan daftar belanja sarpras dilakukan dengan menjaring masukan dari seluruh wali kelas (1A sampai 6C). Data usulan tersebut kemudian direkapitulasi dan dibahas bersama untuk menentukan skala prioritas berdasarkan ketersediaan anggaran.

¹⁴ Wawancara, Rouf Sofwan, Kepala MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

"Kuncinya di Inventarisasi Partisipatif. Sebelum rapat anggaran, saya keliling atau menyebar form ke semua wali kelas. Saya minta mereka menulis apa kebutuhan spesifik di kelasnya. Masukkan mereka itu beragam. Ada yang minta loker, ada yang minta kipas angin tambahan. Nah, data itu saya rekap, lalu saya ajukan ke Kepala Madrasah dengan sistem Skala Prioritas. Jadi ketika ada guru yang usulannya belum terbeli, saya bisa jelaskan dengan data: 'Maaf Bu, tahun ini kita prioritaskan proyektor kelas 6 dulu untuk ujian, kipas angin kelas 2 kita servis dulu'. Karena datanya transparan, alhamdulillah jarang ada gejolak."¹⁵

Selain dalam aspek perencanaan, gaya partisipatif juga mewujudkan dalam bentuk pendelegasian wewenang yang luas kepada pemegang jabatan di bawah kepala madrasah. Tarwiyatul Hindati menuturkan bahwa ia diberikan otonomi oleh kepala madrasah untuk mengambil keputusan teknis terkait pemeliharaan rutin tanpa harus melalui prosedur persetujuan yang panjang untuk hal-hal yang bersifat mendesak.

"Bapak Kepala itu tipenya 'trust-based leadership' (kepemimpinan berbasis kepercayaan), Mas. Beliau sudah memberikan mandat di awal tahun lewat SK dan RKAM (Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah). Jadi, untuk hal-hal yang sifatnya rutin dan urgent, misalnya keran patah, genteng bocor, atau spidol habis, saya punya otonomi penuh untuk langsung eksekusi tanpa menunggu beliau datang. Beliau selalu bilang, 'Bu Tar, jenengan yang tahu lapangan, langsung tangani biar KBM tidak terganggu, nanti notanya direkap ke Bendahara'. Tapi untuk pengadaan besar seperti beli komputer atau bangun ruang baru, saya tetap konsultasi dulu."¹⁶

Pola pendelegasian ini juga melibatkan koordinasi lintas bidang antara sarana prasarana dan kurikulum. Thoyib Mahwan Hayun, selaku PKM Kurikulum, menjelaskan bahwa dalam pengadaan sarana yang bersifat akademis, pimpinan memberikan wewenang kepada tim kurikulum dan guru mata pelajaran untuk menentukan spesifikasi teknisnya. Hal ini terlihat dari pengadaan fasilitas laboratorium komputer yang sepenuhnya didasarkan pada analisis kebutuhan guru pengguna.

¹⁵ Wawancara, Tarwiyatul Hindati, PKM Sarana Prasarana MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

¹⁶ Wawancara, Tarwiyatul Hindati, PKM Sarana Prasarana MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

“Sangat krusial. Kurikulum itu 'software'-nya, Sarpras itu 'hardware'-nya. Kalau Kepala Madrasah otoriter dan beli barang asal-asalan tanpa tanya kami, pasti 'mubazir'. Contoh kasus: Dulu kami butuh penguatan literasi digital. Karena Pak Rouf partisipatif, beliau tanya ke saya: 'Pak Kurikulum, butuhnya spek komputer yang bagaimana untuk ANBK?'. Saya beri masukan spek yang sesuai. Hasilnya? Laboratorium komputer kita sekarang benar-benar terpakai optimal untuk ujian dan KBM, bukan jadi pajangan.”¹⁷

Temuan wawancara tersebut diperkuat oleh hasil observasi peneliti terhadap sistem administrasi inventaris di madrasah. Peneliti menemukan dokumen berupa Kartu Inventaris Barang (KIB) yang terpasang di setiap ruang kelas dan unit kerja. Dalam dokumen tersebut, tercantum secara eksplisit nama Wali Kelas atau koordinator ruangan sebagai penanggung jawab aset. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan telah mendelegasikan tanggung jawab pemeliharaan sarana secara merata kepada seluruh guru pengampu kelas.¹⁸

Selain itu, berdasarkan peninjauan dokumen Surat Keputusan (SK) pembagian tugas tambahan, peneliti mencatat adanya rincian tugas (job description) yang spesifik bagi setiap PKM dan koordinator unit. Dokumen ini memberikan kepastian hukum dan wewenang bagi staf untuk mengelola unitnya secara mandiri namun tetap dalam pengawasan pimpinan. Melalui pendelegasian ini, pimpinan lebih banyak berperan dalam fungsi monitoring dan supervisi, sementara teknis operasional pengelolaan sarana digerakkan oleh inisiatif staf di bawahnya.¹⁹

Data observasi juga mencatat kondisi fasilitas yang tertata rapi, di mana setiap kerusakan sarana di dalam kelas terpantau langsung oleh guru kelas yang bersangkutan. Peneliti mengamati guru kelas 2B yang secara mandiri mengoordinasikan perbaikan inventaris kelas dengan petugas kebersihan tanpa menunggu instruksi langsung dari

¹⁷ Wawancara, Thoyib Mahwan Hayun, M.Pd.I, PKM Kurikulum MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

¹⁸ Observasi, Dokumen Kartu Inventaris Barang (KIB) di Kelas MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

¹⁹ Dokumentasi, SK Pembagian Tugas Tambahan Tahun Ajaran 2025/2026, MI Sailul Ulum Pagotan.

kepala madrasah. Hal ini memberikan gambaran bahwa pendelegasian wewenang telah menciptakan alur kerja yang mandiri di tingkat unit terkecil dalam madrasah.²⁰

Secara keseluruhan, paparan data di Situs I menunjukkan bahwa strategi perencanaan sarana prasarana dilakukan dengan menyerap aspirasi dari bawah, yang kemudian diimbangi dengan pemberian otoritas penuh kepada staf untuk mengelola sarana sesuai dengan mandat yang telah diberikan oleh pimpinan.

c. Transparansi Informasi Anggaran dan Kolaborasi *Stakeholder* Eksternal

Manajemen sarana prasarana di MI Sailul Ulum Pagotan juga melibatkan peran serta *stakeholder* eksternal, khususnya Komite Madrasah dan Wali Murid, melalui pola keterbukaan informasi. Berdasarkan data yang dihimpun di lapangan, pimpinan madrasah membangun komunikasi yang intensif mengenai kondisi finansial lembaga sebagai landasan untuk menggerakkan partisipasi masyarakat dalam pemenuhan fasilitas pendidikan.

Kepala Madrasah, Rouf Sofwan, menjelaskan bahwa keterbukaan mengenai kondisi "dapur" madrasah, termasuk kendala anggaran, merupakan strategi utama untuk membangun kepercayaan (trust). Dalam forum-forum pertemuan, pimpinan tidak hanya menyampaikan program kerja, tetapi juga memaparkan secara mendetail neraca keuangan, sumber dana, hingga alokasi biaya yang dibutuhkan untuk perbaikan maupun pengadaan sarana fisik.

"Transparansi adalah kunci kepercayaan (trust). Saya tidak pernah menutup-nutupi kondisi 'dapur' madrasah. Saat rapat awal tahun, saya paparkan neraca keuangan: berapa dana BOS yang masuk, berapa dana komite, dan berapa pos untuk gaji serta sarpras. Jika ada program sarpras yang terpaksa ditunda karena defisit anggaran, saya sampaikan alasannya secara terbuka. 'Bapak Ibu, mohon maaf, pavingisasi halaman kita tunda dulu karena dananya kita alihkan untuk perbaikan atap kelas 3 yang bocor'. Ketika guru tahu alasannya, tidak ada

²⁰ Observasi, Aktivitas Pemeliharaan Inventaris di Kelas 2B, MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

suudzon (prasangka buruk). Mereka justru memaklumi dan ikut menghemat penggunaan listrik atau air."²¹

Keterangan tersebut selaras dengan perspektif yang disampaikan oleh Ketua Komite Madrasah, Purwanto. Ia mengungkapkan bahwa mekanisme pelibatan Komite di MI Sailul Ulum dilakukan sejak tahap perencanaan awal, bukan sekadar sebagai pihak yang melegitimasi keputusan pimpinan di akhir proses. Komite diposisikan sebagai mitra diskusi dalam memecahkan masalah ketersediaan sarana yang tidak tercover oleh dana pemerintah.

"Wah, beda Mbak. Pak Rouf itu memposisikan Komite sebagai mitra sejajar. Setiap penyusunan RKAM (Rencana Anggaran), kami diundang sejak awal, bukan saat sudah jadi. Beliau memaparkan mimpi madrasah: 'Pak, tahun ini kita ingin genjot prestasi sains, tapi lab kita kurang alat ini'. Beliau jujur soal kondisi kas madrasah. Karena beliau terbuka dan mengajak kami mikir bareng solusinya, kami jadi semangat membantu. Kami tidak merasa dimanfaatkan, tapi merasa dihargai sebagai bagian dari keluarga besar madrasah."²²

Purwanto menambahkan bahwa transparansi tersebut berdampak pada tingginya partisipasi wali murid dalam bentuk infaq atau sumbangan sukarela. Menurutnya, wali murid cenderung lebih ringan tangan memberikan dukungan materi ketika mereka melihat laporan penggunaan dana yang dapat diakses secara terbuka dan bukti fisik bangunan yang nyata di lingkungan madrasah.

"Kuncinya di akuntabilitas. Setiap rupiah yang masuk dari wali murid, laporannya jelas ditempel atau dishare di grup. Pak Rouf tidak pernah memegang uang fisik, semua lewat bendahara dan sistem satu pintu. Ketika wali murid melihat transparansi itu, bahwa uang mereka benar-benar jadi keramik, jadi atap, jadi computer, kepercayaan itu muncul. Jadi strategi partisipatif beliau itu adalah: Transparan dulu, baru Partisipasi muncul. Tanpa transparansi, mustahil kami mau mendukung gila-gilaan seperti ini."²³

Pola kolaborasi ini juga merambah pada hubungan madrasah dengan organisasi induk, yakni LP Ma'arif NU. Kepala Madrasah

²¹ Wawancara, Rouf Sofwan, Kepala MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

²² Wawancara, Purwanto, Ketua Komite MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026

²³ Wawancara, Purwanto, Ketua Komite MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

menjelaskan bahwa keterlibatan pengurus NU dilakukan melalui pendekatan kultural-religius. Pihak madrasah sering mengundang tokoh-tokoh pengurus dalam kegiatan seremonial agar terjalin ikatan emosional, sehingga saat madrasah membutuhkan dukungan sarpras, pihak pengurus telah memiliki pemahaman mendalam mengenai kebutuhan tersebut.

"Kuncinya adalah Silaturahmi dan Pelibatan. Pengurus NU dan Komite tidak hanya kami undang saat butuh uang. Kami libatkan mereka dalam kegiatan-kegiatan seremonial dan keagamaan sekolah agar timbul ikatan emosional. Ketika ikatan itu kuat, saat kami mengajukan proposal pembangunan gedung, mereka tidak merasa 'dipalak', tapi merasa sedang 'membangun rumah sendiri'. Saya selalu menekankan bahwa investasi sarpras di sini adalah amal jariyah."²⁴

Keterangan mengenai transparansi ini didukung oleh temuan dokumentasi berupa notulensi rapat koordinasi antara madrasah, Komite, dan Wali Murid. Dalam dokumen tersebut, tercatat adanya masukan dari wali murid mengenai prioritas perbaikan fasilitas sanitasi yang langsung direspon oleh pihak madrasah dengan pengalokasian dana taktis pada bulan berikutnya. Hal ini menunjukkan adanya mekanisme kontrol sosial dari *stakeholder* terhadap kebijakan madrasah.²⁵

Selain itu, berdasarkan pengamatan peneliti di lingkungan madrasah, papan informasi keuangan yang berisi realisasi penggunaan dana BOS dan dana komite terpasang di area yang mudah dijangkau oleh publik. Hal ini mengonfirmasi adanya keterbukaan informasi yang tidak hanya bersifat lisan dalam rapat, tetapi juga terdokumentasi secara public.²⁶

Dampak dari pola transparansi dan kolaborasi ini dirasakan juga oleh para guru. Tarwiyatul Hindati (PKM Sarpras) menceritakan bagaimana ia seringkali didampingi oleh Kepala Madrasah untuk

²⁴ Wawancara, Rouf Sofwan, Kepala MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

²⁵ Dokumentasi, Notulensi Rapat Pleno Komite, MI Sailul Ulum Pagotan, Januari 2026.

²⁶ Observasi, Papan Informasi Transparansi Anggaran di Area Lobi MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

berbicara langsung di depan Komite mengenai kebutuhan teknis sarana di lapangan. Hal ini dilakukan agar pihak eksternal mendapatkan informasi langsung dari tangan pertama mengenai kondisi fasilitas kelas.

"Pak Rouf itu cerdas menempatkan orang. Kalau rapat dengan Komite soal bangunan, saya pasti diajak duduk di depan. Beliau membiarkan saya yang memaparkan kondisi teknis: 'Ini lho Pak, plafonnya sudah rapuh, bahaya buat anak'. Karena yang bicara saya (orang lapangan), Komite jadi percaya bahwa ini kebutuhan riil, bukan akal-akalan proyek. Strategi partisipatif ini efektif sekali. Wali murid jadi tergerak untuk menyumbang semen atau tenaga karena penjelasannya transparan dari sumbernya langsung."²⁷

Purwanto juga menegaskan bahwa pihak madrasah sangat terbuka terhadap kritik dari stakeholder luar. Respon yang cepat dari pimpinan madrasah terhadap masukan Komite menjadi alasan kuat mengapa kerjasama tersebut tetap harmonis hingga saat ini.

"Sangat boleh (mengkritik), dan sering kami lakukan. Pak Rouf justru minta dikritik. Pernah ada wali murid protes soal toilet yang bau. Saya sampaikan ke beliau. Besoknya langsung ada tindakan pembersihan total dan piket kebersihan dievaluasi. Respon cepat (responsiveness) inilah yang membuat hubungan madrasah dan masyarakat harmonis. Partisipasi kami tidak bertepuk sebelah tangan. Kritik kami didengar, saran kami dipakai."²⁸

Seluruh rangkaian data tersebut menggambarkan bahwa di MI Sailul Ulum Pagotan, transparansi informasi mengenai kondisi madrasah bukan hanya sebagai kewajiban administratif, melainkan instrumen untuk membangun partisipasi kolektif dari pihak eksternal guna menutupi keterbatasan sumber daya mandiri dalam meningkatkan mutu sarana prasarana.

d. Implikasi Psikologis: Tumbuhnya Rasa Memiliki (*Sense of Belonging*) dan Militansi Warga Madrasah

Rangkaian kebijakan partisipatif yang diterapkan di MI Sailul Ulum Pagotan, mulai dari pelibatan dalam pengambilan keputusan

²⁷ Wawancara, Tarwiyatul Hindati, PKM Sarana Prasarana MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

²⁸ Wawancara, Purwanto, Ketua Komite MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

hingga transparansi anggaran, pada akhirnya bermuara pada terbentuknya iklim organisasi yang sarat dengan rasa tanggung jawab kolektif. Berdasarkan data yang dihimpun, peneliti menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang memanusiakan staf berimplikasi langsung pada munculnya perasaan memiliki yang mendalam (sense of belonging) di kalangan guru dan karyawan terhadap fasilitas madrasah yang ada.

Kepala Madrasah, Rouf Sofwan, menjelaskan bahwa dampak psikologis ini merupakan aset yang jauh lebih berharga daripada ketersediaan barang itu sendiri. Menurutnya, fasilitas semahal apapun tidak akan bertahan lama tanpa adanya kesadaran emosional dari para penggunanya untuk merawat dan menjaganya.

"Dampak terbesarnya adalah lahirnya rasa *handarbeni* (rasa memiliki). Karena guru dilibatkan mulai dari perencanaan, pembelian, hingga penataan, mereka menjaga barang-barang sekolah ini seperti barang miliknya sendiri. Jarang sekali saya melihat fasilitas rusak karena vandalisme atau kelalaian. Kalau ada tembok kotor sedikit, guru atau bahkan siswa inisiatif membersihkan tanpa menunggu perintah saya. Ini adalah 'mentalitas kepemilikan' yang tidak bisa dibeli dengan uang, tapi hanya bisa dibangun lewat partisipasi." ²⁹

Keterangan pimpinan tersebut selaras dengan pengakuan para guru di lapangan. Sri Suryani, memberikan gambaran bahwa keterlibatan guru dalam "*rembukan*" (*musyawarah*) mengenai fasilitas kelas membuat mereka merasa "*diwongke*" (*dimanusiakan*). Hal ini menciptakan kenyamanan psikologis yang kemudian bertransformasi menjadi inisiatif pribadi untuk memelihara sarana prasarana tanpa merasa terbebani oleh kewajiban administratif semata.

"Dampaknya besar di kenyamanan psikologis. Saya mengajar jadi tenang karena fasilitas pendukungnya lengkap sesuai yang kami butuhkan... Selain itu, karena kami sering diajak *rembukan*, saya jadi merasa 'memiliki' madrasah ini. Kalau lihat ada tembok kotor atau bangku reot, saya otomatis lapor atau bersihkan sendiri. Tidak ada istilah 'ah itu bukan

²⁹ Wawancara, Rouf Sofwan, Kepala MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

tugasku'. Rasa handarbeni tumbuh karena kami merasa dimanusiakan, bukan cuma disuruh-suruh."³⁰

Hal senada juga diungkapkan oleh Tarwiyatul Hindati. Sebagai pihak yang bertanggung jawab secara teknis pada bidang sarpras, ia merasakan bahwa beban kerjanya menjadi lebih ringan karena adanya "pengawasan kolektif" dari rekan-rekan sejawatnya. Guru-guru lain tidak bersikap pasif atau acuh tak acuh, melainkan bertindak sebagai mitra dalam menjaga mutu sarana yang telah diperjuangkan bersama melalui proses perencanaan yang partisipatif.

"Jujur, capek tapi bangga, Mbak. Saya merasa 'diwongke' (dimanusiakan). Saya bukan cuma dianggap tukang belanja, tapi mitra berpikir. Ketika gedung ini jadi bagus dan anak-anak nyaman, ada kepuasan batin bahwa saya punya andil di situ. Rasa memiliki (sense of belonging) ini menular ke teman-teman lain. Kalau ada tembok dicoret siswa, guru lain ikut menegur, tidak cuek menyerahkan ke saya saja. Itu budaya yang berhasil dibangun Pak Kepala."³¹

Peneliti juga menemukan bukti nyata dari implikasi psikologis ini melalui observasi lingkungan pada Senin, 2 Februari 2026. Peneliti mengamati perilaku para siswa dan guru saat jam istirahat. Di beberapa sudut madrasah, terlihat guru kelas secara spontan mengatur kembali letak meja dan kursi yang bergeser atau memungut sampah kecil di area lobi tanpa adanya instruksi dari petugas kebersihan maupun pimpinan. Budaya kerja yang proaktif ini menunjukkan bahwa sarana madrasah dipandang sebagai properti bersama yang kelestariannya menjadi tanggung jawab setiap individu.³²

Selain itu, militansi warga madrasah juga terlihat dari kerelaan mereka untuk memberikan kontribusi tenaga di luar jam kerja dalam rangka pemeliharaan sarana. Berdasarkan catatan dalam buku log harian madrasah, beberapa kali ditemukan agenda kerja bakti yang diinisiasi secara mandiri oleh dewan guru untuk menata taman atau

³⁰ Wawancara, Sri Suryani, Guru Kelas/BK MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

³¹ Wawancara, Tarwiyatul Hindati, PKM Sarana Prasarana MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

³² Observasi, Aktivitas Guru dan Siswa di Area Madrasah, MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

mengecat ulang fasilitas bermain tanpa menuntut honorarium tambahan. Semangat "senasib sepenanggungan" ini muncul karena adanya keterbukaan informasi mengenai keterbatasan anggaran yang telah disampaikan pimpinan sebelumnya.³³

Kepercayaan yang diberikan pimpinan juga memicu kreativitas guru dalam mengoptimalkan sarana yang ada. Thoyib Mahwan Hayun menceritakan bagaimana para guru seringkali melakukan inovasi mandiri terhadap alat peraga pembelajaran ketika madrasah belum mampu melakukan pengadaan barang baru. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi bukan hanya berdampak pada perilaku menjaga fisik sarana, tetapi juga memunculkan komitmen profesional untuk tetap memberikan pelayanan terbaik bagi siswa meskipun di tengah keterbatasan sarana.

"Keterbukaan ini membuat kami para guru merasa senasib sepenanggungan. Kami tidak curiga 'uangnya kemana', tapi justru berpikir 'bagaimana dengan uang segini, program kurikulum tetap jalan'. Ini melatih kreativitas kami juga. Kami jadi merasa ikut bertanggung jawab memastikan setiap alat yang ada benar-benar memberikan manfaat maksimal bagi mutu pendidikan di sini."³⁴

Dengan demikian, seluruh rangkaian paparan data di Situs I MI Sailul Ulum Pagotan memberikan gambaran yang konsisten bahwa praktik kepemimpinan partisipatif dalam manajemen sarana prasarana tidak hanya berhenti pada capaian fisik, namun secara mendalam menyentuh aspek afektif warga madrasah. Terciptanya kultur kerja yang harmonis, rasa memiliki yang kuat, serta militansi warga sekolah merupakan buah dari keberhasilan pimpinan dalam melembagakan musyawarah dan transparansi dalam setiap kebijakan sarana prasarana.

³³ Dokumentasi, Buku Log Harian Madrasah (Catatan Inisiatif Mandiri Guru), MI Sailul Ulum Pagotan, 2025/2026.

³⁴ Wawancara, Thoyib Mahwan Hayun, M.Pd.I, PKM Kurikulum MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

2. MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo

a. Mekanisme Pengambilan Keputusan: Agile Decision Making dalam Akselerasi Mutu

MI Ma'arif 1 Babadan (MIMASBA) Ponorogo menunjukkan karakteristik kepemimpinan yang dinamis, lincah, dan adaptif terhadap perubahan. Berdasarkan pengamatan peneliti di lapangan pada Selasa, 3 Februari 2026, suasana kerja di madrasah ini didominasi oleh energi profesionalisme muda yang bergerak cepat. Kepemimpinan yang diterapkan tidak mengandalkan jalur birokrasi yang panjang dan kaku, melainkan mengutamakan kecepatan eksekusi tanpa mengabaikan aspek kolektif.

Eka Zulfa Lailatul Fitri, M.Pd, selaku Kepala Madrasah, dalam sesi wawancara mendalam menjelaskan bahwa di tengah persaingan lembaga pendidikan yang ketat, madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan secara cepat atau yang ia sebut dengan istilah Agile Decision Making. Ia menekankan bahwa partisipasi guru dalam pengambilan keputusan di MIMASBA tidak selalu dilakukan dalam rapat-rapat formal yang memakan waktu lama, melainkan melalui forum-forum diskusi kecil yang intensif.

"Di era disrupsi ini, kecepatan itu kunci, tapi ketepatan itu nyawa. Mekanisme kami di MIMASBA menggunakan pendekatan 'Agile Decision Making'. Saya tidak menggunakan birokrasi berjenjang yang kaku. Jika ada isu strategis, misalnya tentang program unggulan baru, saya langsung lempar di forum brainstorming terbatas dengan tim pengembang. Saya tidak mau keputusan itu hanya keluar dari kepala saya. Saya menantang guru-guru muda untuk berargumen. 'Kalau kita ambil kebijakan A, risikonya apa?'. Jadi, keputusan akhirnya adalah hasil sintesis dari ide-ide liar tim, yang kemudian saya legitimasikan sebagai kebijakan madrasah. Ini membuat kami bisa bergerak cepat namun tetap kolektif."³⁵

Kultur pengambilan keputusan yang lincah ini didukung oleh pola komunikasi yang sangat terbuka dan memangkas jarak kekuasaan (power distance). Novita Candra Proborini, Guru Kelas 5, memberikan

³⁵ Wawancara, Eka Zulfa Lailatul Fitri, Kepala MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

kesaksian bahwa pimpinan madrasah sangat responsif terhadap masukan dari lapangan. Pengambilan keputusan sering kali terjadi secara real-time melalui pemanfaatan teknologi komunikasi, sehingga kendala teknis yang menghambat layanan pendidikan dapat segera diputuskan solusinya tanpa harus menunggu agenda rapat bulanan.

"Tidak, Mbak. Birokrasi di MIMASBA itu 'potong kompas'. Kami punya kultur kerja 'Sat-Set' (Gerak Cepat). Bu Eka selalu menekankan bahwa jam mengajar guru itu sakral, tidak boleh terganggu masalah teknis. Pernah AC di ruang kelas saya mati total saat cuaca panas sekali... Saya langsung foto kondisinya, kirim ke Grup WhatsApp Manajemen Sarpras, dan tag Bu Kepala. Beliau langsung respon detik itu juga: 'Pak Hamdan (Sarpras), tolong panggil teknisi sekarang, jangan tunggu besok. Kasihan anak-anak'. Sorenya sudah dingin lagi. Pola komunikasi yang responsif seperti ini membuat kami merasa sangat dihargai."³⁶

Pernyataan tersebut divalidasi oleh hasil observasi peneliti pada pagi hari tanggal 3 Februari 2026 di lobi madrasah. Peneliti mengamati sebuah fenomena unik yang disebut dengan Standing Meeting atau "Morning Briefing". Sebelum bel masuk sekolah berbunyi, Kepala Madrasah berdiri bersama para guru di area lobi. Dalam suasana yang cair namun tetap fokus, terjadi koordinasi cepat mengenai rencana kegiatan harian dan penyelesaian masalah sarana yang muncul di hari sebelumnya. Keputusan-keputusan taktis diambil saat itu juga melalui dialog singkat, menunjukkan bahwa pimpinan memberikan ruang bagi setiap guru untuk memberikan masukan secara langsung (partisipasi spontan).³⁷

Selain aspek kecepatan, mekanisme keputusan di madrasah ini juga mempertimbangkan aspek legalitas dan pertimbangan risiko. Hal ini diperkuat oleh peran Hamdan Bastomi Alwi, selaku tim teknis kebijakan. Ia menjelaskan bahwa pimpinan memberikan wewenang kepadanya untuk melakukan Legal Screening atau pengkajian hukum

³⁶ Wawancara, Novita Candra Proborini, Guru Kelas 5 MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

³⁷ Observasi, Kegiatan *Morning Briefing* di Lobi MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

terhadap setiap keputusan besar yang akan diambil. Partisipasi Pak Hamdan di sini berfungsi sebagai pengontrol agar kebijakan yang diambil secara cepat tetap memiliki landasan hukum yang kuat.

"Ibu Eka itu visioner, gas pol. Nah, tugas saya sebagai bawahan yang diberi amanah teknis adalah menjadi 'Rem dan Kopling'-nya. Beliau memberikan delegasi wewenang penuh kepada saya untuk melakukan 'Legal Screening' atau kajian regulasi sebelum sebuah kebijakan sarpras dieksekusi... Bu Kepala tidak mau pusing soal pasal-pasal perjanjian, beliau bilang: 'Pak Hamdan, tolong bedah akadnya. Kalau aman secara syar'i dan hukum positif, langsung eksekusi'. Kepercayaan ini mahal... Otonomi ini membuat saya leluasa memproteksi madrasah dari risiko hukum."³⁸

Dari data di atas, terlihat jelas bahwa mekanisme pengambilan keputusan di MI Ma'arif 1 Babadan merupakan perpaduan antara inovasi dari guru-guru muda, kecepatan respon pimpinan (agility), dan pengawalan regulasi oleh tim teknis. Partisipasi tidak dipahami sebagai proses musyawarah yang lambat, melainkan sebagai kolaborasi dinamis di mana setiap elemen memberikan kontribusi sesuai keahliannya untuk mencapai keputusan yang tepat sasaran dalam waktu singkat.

b. Pola Komunikasi dan Pendelegasian Wewenang: Menghapus Jarak dan Memberdayakan Potensi

Gaya kepemimpinan di MI Ma'arif 1 Babadan (MIMASBA) dicirikan oleh pola komunikasi yang sangat cair dan minimalis dalam hal hambatan birokrasi. Berdasarkan pengamatan peneliti, jarak kekuasaan (power distance) antara pimpinan dan staf sengaja dipangkas untuk menciptakan iklim kerja yang responsif. Eka Zulfa Lailatul Fitri, M.Pd, memposisikan dirinya bukan sebagai atasan yang instruktif, melainkan sebagai seorang rekan kerja senior atau pelatih (Leader as Coach).

Dalam wawancara mendalam, Eka menjelaskan bahwa komunikasi di madrasah nya bersifat hibrida dan berlangsung terus-

³⁸ Wawancara, Hamdan Bastomi Alwi, S.H, Guru Fikih/Tim Teknis MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

menerus (continuous communication). Ia tidak hanya mengandalkan rapat-rapat formal di atas kertas, tetapi juga memanfaatkan kanal komunikasi digital untuk memastikan setiap ide inovatif dari guru, sekecil apa pun, dapat tersampaikan secara instan.

"Kami memangkas jarak kekuasaan (power distance). Saya posisikan diri sebagai 'Leader as Coach'. Pintu ruangan saya selalu terbuka, bahkan grup WhatsApp kami aktif 24 jam untuk diskusi ide. Saya sering ngopi bareng guru-guru muda. Di situ sering muncul ide 'gila' yang tidak keluar di rapat resmi. Komunikasi kami cair, egaliter. Saya ingin mereka menganggap saya kolega senior tempat bertanya, bukan bos yang harus ditakuti. Iklim komunikasi terbuka inilah yang melahirkan percepatan inovasi di MIMASBA."³⁹

Responsivitas pimpinan dalam komunikasi ini dirasakan langsung manfaatnya oleh para guru kelas. Riffi Firda Lutfiyah, Guru Kelas 1, menuturkan bahwa pola komunikasi yang empatik dan personal dari pimpinan membuatnya merasa nyaman untuk melaporkan kebutuhan teknis pembelajaran tanpa rasa sungkan. Pimpinan sering kali menjemput bola dengan bertanya langsung kepada guru mengenai detail kecil kenyamanan mengajar.

"Dan komunikasinya itu cair, Mbak. Tidak ada sekat tebal antara Kepala dan Guru. Bu Eka sering keliling pagi-pagi, menyapa kami di pintu gerbang. Sambil salaman, beliau sering tanya hal-hal kecil: 'Bu Riffi, spidolnya masih nyata? Kipas anginnya aman?'. Pertanyaan-pertanyaan sederhana itu bagi kami sangat menyentuh. Itu bentuk komunikasi empatik. Beliau peduli pada detail kecil yang menunjang kenyamanan kami mengajar."⁴⁰

Selaras dengan pola komunikasi yang terbuka, strategi pendelegasian wewenang di MIMASBA diarahkan pada pemberdayaan (empowering). Karena struktur organisasi yang cenderung lebih ramping dibandingkan madrasah besar lainnya, pimpinan memberikan mandat yang luas kepada setiap koordinator dan

³⁹ Wawancara, Eka Zulfa Lailatul Fitri, M.Pd, Kepala MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

⁴⁰ Wawancara, Riffi Firda Lutfiyah, Guru Kelas 1 MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

guru kelas untuk mengambil inisiatif mandiri. Delegasi ini bukan sekadar pelimpahan tugas, melainkan pemberian panggung bagi guru untuk berkarya sesuai dengan kapasitasnya.

Eka Zulfa menegaskan bahwa ia menghindari manajemen mikro (micromanagement) yang dapat mematikan kreativitas staf. Ia memberikan kepercayaan penuh kepada timnya untuk mengatur teknis operasional di bidang masing-masing selama tujuan besar madrasah tercapai.

"Justru karena ramping, delegasi saya harus 'Empowering' (memberdayakan). Saya tidak memposisikan teman-teman sebagai bawahan, tapi sebagai 'Partner of Growth'. Contoh, untuk urusan Kesiswaan atau Sarpras, saya berikan otonomi eksekusi. Saya hanya memberikan goal besarnya: 'Tahun ini kita harus punya Lab Multimedia standar nasional'. Teknisnya, speknya, vendornya, silakan tim yang atur. Saya tidak akan micromanage hal teknis selama goal itu tercapai. Kepercayaan ini membuat mereka merasa punya panggung untuk berkarya."⁴¹

Pendelegasian yang berbasis kepercayaan ini dirasakan secara nyata oleh Hamdan Bastomi Alwi, Sebagai guru yang dipercaya menangani aspek kebijakan dan teknis, ia merasa memiliki otoritas yang jelas dalam mengeksekusi tugas-tugas berat, seperti melakukan negosiasi dengan vendor atau melakukan kajian hukum terhadap aset madrasah. Pendelegasian ini membuatnya merasa dihargai sebagai mitra strategis pimpinan.

"Beliau memberikan delegasi wewenang penuh kepada saya untuk melakukan 'Legal Screening' atau kajian regulasi sebelum sebuah kebijakan sarpras dieksekusi... Kepercayaan ini mahal. Saya merasa tidak hanya dianggap sebagai Guru Fikih yang mengajar di kelas, tapi sebagai konsultan internal. Otonomi ini membuat saya leluasa memproteksi madrasah dari risiko hukum."⁴²

Hasil observasi peneliti pada Selasa, 3 Februari 2026, memperkuat data wawancara tersebut. Peneliti mengamati aktivitas di

⁴¹ Wawancara, Eka Zulfa Lailatul Fitri, Kepala MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

⁴² Wawancara, Hamdan Bastomi Alwi, S.H, Guru Fikih/Tim Teknis MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

ruang guru di mana koordinasi antar guru kelas berlangsung secara otonom tanpa intervensi terus-menerus dari kepala madrasah. Terlihat guru kelas 5 secara mandiri melakukan koordinasi dengan tim IT madrasah untuk melakukan sinkronisasi perangkat pembelajaran di kelasnya, yang menunjukkan bahwa wewenang pengelolaan unit kelas benar-benar berada di tangan guru. Pimpinan madrasah terlihat lebih banyak memantau dari kejauhan dan memberikan dukungan moril saat berkeliling area kelas.⁴³

Melalui pola komunikasi yang cair dan pendelegasian wewenang yang memberdayakan, MI Ma'arif 1 Babadan berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mandiri dan berorientasi pada hasil. Gaya kepemimpinan ini memungkinkan madrasah bergerak lebih cepat karena setiap individu di dalam organisasi memiliki otoritas dan keberanian untuk berinovasi di wilayah kerjanya masing-masing.

c. **Transparansi Informasi: Membangun Soliditas Tim melalui Keterbukaan Organisasi**

Keterbukaan informasi menjadi pilar ketiga yang memperkuat gaya kepemimpinan partisipatif di MI Ma'arif 1 Babadan. Berdasarkan temuan di lapangan, transparansi di madrasah ini tidak hanya dimaknai sebagai kewajiban melaporkan angka-angka keuangan, tetapi sebagai instrumen strategis untuk membangun Sense of Crisis dan Sense of Pride di antara seluruh anggota tim. Pimpinan madrasah meyakini bahwa tim yang solid hanya bisa terbentuk jika setiap anggota memahami posisi dan tantangan yang sedang dihadapi lembaga secara utuh.

Eka Zulfa Lailatul Fitri, M.Pd, menjelaskan bahwa keterbukaan data merupakan fondasi dari soliditas tim di MIMASBA. Ia secara terbuka memaparkan data-data sensitif, seperti jumlah pendaftar siswa baru, kondisi arus kas (cashflow), hingga tantangan kompetisi dengan

⁴³ Observasi, Aktivitas Koordinasi Mandiri Guru di Ruang Guru dan Unit Kelas, MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

lembaga pendidikan lain di sekitar Babadan. Strategi ini bertujuan agar seluruh guru memiliki frekuensi yang sama dalam melangkah.

"Transparansi adalah fondasi soliditas tim. Saya buka data penerimaan siswa baru, kondisi keuangan, bahkan tantangan eksternal dari kompetitor. Kenapa? Agar semua punya 'Sense of Crisis' yang sama. Kalau uang sedang menipis, mereka tahu kita harus hemat. Kalau pendaftar sedang naik, mereka tahu kita harus jaga kualitas layanan. Tidak ada rahasia dapur yang saya simpan sendiri. Semuanya tahu kita sedang berdiri di posisi mana, sehingga langkah kita bisa seirama."⁴⁴

Pola transparansi ini diimplementasikan secara teknis melalui sistem pelaporan berkala yang dapat diakses oleh seluruh jajaran manajerial dan guru senior. Hamdan Bastomi Alwi, mengungkapkan bahwa pimpinan menerapkan sistem Open Dashboard dalam setiap rapat evaluasi. Tidak ada ruang bagi prasangka atau suudzon di antara guru karena setiap pengeluaran, terutama untuk pembangunan sarana fisik, dipaparkan secara detail beserta kendala teknisnya di lapangan.

"Sangat transparan, bahkan kadang terlalu terbuka (tertawa). Bu Kepala menerapkan sistem 'Open Dashboard'. Setiap rapat triwulan, data cashflow pembangunan ditampilkan di proyektor. Sebagai tim teknis, saya sering diminta memaparkan: 'Ini lho, harga semen naik, harga besi naik, makanya proyek agak lambat'. Penjelasan teknis ini penting agar tidak ada suudzon (prasangka) di antara guru. Jangan sampai guru mengira uang gedung dipakai buat jalan-jalan pimpinan. Dengan data riil yang saya sajikan, semua guru jadi paham... Transparansi inilah yang mengikat soliditas tim kami."⁴⁵

Keterbukaan ini berdampak pada tingginya tingkat pemahaman guru terhadap kemampuan finansial madrasah. Novita Candra Proborini, menyatakan bahwa karena pimpinan selalu terbuka mengenai prioritas anggaran, para guru tidak lagi merasa kecewa jika usulan sarana mereka ditunda. Sebaliknya, mereka justru merasa

⁴⁴ Wawancara, Eka Zulfa Lailatul Fitri, M.Pd, Kepala MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

⁴⁵ Wawancara, Hamdan Bastomi Alwi, Guru Fikih/Tim Teknis MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

terantang untuk ikut memikirkan solusi atau efektivitas penggunaan sarana yang sudah ada.

"Saya tahu kondisi keuangan madrasah saat mengajukan program, karena Bu Kepala transparan. Jadi saya sebagai guru tahu diri. Saya tidak akan mengajukan program muluk-muluk kalau memang kondisinya sedang diprioritaskan untuk pembangunan lain. Keterbukaan ini membuat kami para guru merasa senasib sepenanggungan. Kami tidak curiga 'uangnya kemana', tapi justru berpikir 'bagaimana dengan uang segini, program tetap jalan'." ⁴⁶

Observasi peneliti pada dokumen-dokumen internal madrasah menunjukkan adanya transparansi yang terlembaga. Peneliti meninjau mading di kantor guru yang berisi grafik perkembangan program madrasah dan realisasi anggaran sarpras triwulanan. Selain itu, transparansi juga terlihat dari adanya akses bagi dewan guru untuk memberikan masukan terhadap draf kebijakan melalui platform digital internal sebelum kebijakan tersebut diputuskan secara final oleh pimpinan. ⁴⁷

Secara keseluruhan, paparan data pada Situs II menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dalam hal transparansi informasi telah berhasil menghilangkan hambatan komunikasi dan rasa saling tidak percaya. Pimpinan berhasil mentransformasi informasi internal menjadi energi kolektif yang menggerakkan seluruh warga madrasah untuk bekerja dengan standar yang sama demi mencapai visi akselerasi mutu madrasah.

d. Manajemen Konflik dan Konsensus: Skala Prioritas Berbasis Masalah

Sebagai lembaga yang dihuni oleh banyak tenaga pendidik muda dengan pemikiran yang kritis dan progresif, MI Ma'arif 1 Babadan tidak lepas dari adanya dinamika perbedaan pendapat yang tajam. Namun, berdasarkan temuan di lapangan, konflik internal di madrasah ini tidak dipandang sebagai hambatan, melainkan sebagai

⁴⁶ Wawancara, Novita Candra Proborini, Guru Kelas 5 MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

⁴⁷ Observasi, Papan Informasi Program dan Realisasi Anggaran di Kantor Guru, MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

indikator adanya kehidupan berpikir dan dialektika organisasi. Gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan mampu mentransformasi potensi konflik tersebut menjadi sebuah konsensus rasional yang didasarkan pada visi besar madrasah.

Eka Zulfa Lailatul Fitri, M.Pd, dalam wawancara mendalam mengungkapkan bahwa ia justru merasa khawatir jika iklim organisasi terlalu tenang tanpa ada perdebatan ide. Baginya, setiap perbedaan pendapat dalam rapat koordinasi sarana prasarana adalah bahan baku untuk melahirkan kebijakan yang lebih matang. Strategi pimpinan dalam mengelola konflik adalah dengan menarik setiap perdebatan sektoral kembali pada tujuan utama pelayanan siswa.

"Konflik itu tanda ada kehidupan berpikir. Kalau adem terus malah bahaya. Saat ada beda pendapat, saya tarik ke Visi Besar. 'Debat ini untuk ego sektoral atau demi siswa?'. Biasanya saya ajak focus group discussion (FGD). Kita bedah data. Yang menang adalah yang datanya paling kuat dan relevan dengan visi madrasah. Setelah keputusan diketok, semua harus komitmen menjalankan (disagree but commit). Itu kedewasaan berorganisasi yang saya tanamkan."⁴⁸

Pernyataan pimpinan tersebut didukung oleh keterangan Hamdan Bastomi Alwi, yang sering kali berperan sebagai mediator teknis dalam perdebatan anggaran. Ia menceritakan bagaimana pimpinan menggunakan pendekatan logika objektif dan kaidah kemaslahatan (Maslahah) untuk menengahi perbedaan kepentingan antar unit kelas. Partisipasi guru dalam manajemen konflik dilakukan dengan cara adu argumen berbasis data riil lapangan, sehingga keputusan yang diambil bukan berdasarkan kedekatan personal (subjektivitas), melainkan objektivitas kebutuhan.

"Di situlah fungsi 'Skala Prioritas Berbasis Maslahah'. Kalau rapat sudah alot (debat panas), Bu Kepala biasanya menatap saya dan minta pendapat legal-objektif. Saya akan bedah pakai kaidah ushul fikih: 'Dar'ul mafasid muqaddam 'ala jalbil mashalih' (Menolak kerusakan didahulukan daripada mengambil manfaat). Saya sampaikan: 'Bapak/Ibu, AC itu

⁴⁸ Wawancara, Eka Zulfa Lailatul Fitri, M.Pd, Kepala MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

manfaat, tapi kalau atap kelas 1 bocor itu mafsadat (kerusakan). Kalau hujan anak-anak bubar. Jadi secara aturan dan logika, kita harus dahulukan atap dulu'. Karena argumennya pakai dalil rasional dan aturan, teman-teman guru biasanya legowo."⁴⁹

Responsibilitas pimpinan dalam mengelola perbedaan pendapat ini juga diakui oleh Novita Candra Proborini, Ia menceritakan pengalaman pribadinya saat usulannya mengenai pengadaan perangkat teknologi canggih di kelas harus berbenturan dengan keterbatasan anggaran madrasah. Melalui forum diskusi yang terbuka, pimpinan mampu membangun konsensus melalui mekanisme "kontrak kinerja". Partisipasi guru di sini tidak hanya sebatas mengusulkan, tetapi juga bertanggung jawab memberikan jaminan nilai tambah atas fasilitas yang diminta.

"Saya pernah mengajukan protes halus ke Bu Kepala saat rapat anggaran. Saya bilang: 'Bu, kalau kita mau target juara MIPA, fasilitas di kelas 5 tidak bisa hanya papan tulis putih. Saya butuh Smart TV untuk visualisasi materi'. Respon Bu Kepala saat itu sangat profesional. Beliau tidak langsung menolak karena alasan dana, tapi beliau menantang saya: 'Oke Bu Novita, kalau Smart TV kita adakan, apa target prestasi yang bisa Ibu janjikan?'. Itu semacam kontrak kinerja. Akhirnya disepakati pengadaannya prioritas. Jadi keputusan akhirnya itu objektif, bukan karena 'anak emas' pimpinan."⁵⁰

Fenomena manajemen konsensus ini juga peneliti amati secara langsung melalui observasi pada dokumen notulensi rapat tim pengembang madrasah. Dalam catatan rapat tersebut, terlihat adanya perdebatan mengenai urutan renovasi gedung. Pimpinan madrasah memberikan ruang bagi setiap koordinator untuk mempresentasikan analisis risiko masing-masing unitnya. Hasil akhir rapat menunjukkan adanya pergeseran rencana anggaran yang semula direncanakan pimpinan diubah mengikuti masukan teknis dari guru, yang

⁴⁹ Wawancara, Hamdan Bastomi Alwi, S.H, Guru Fikih/Tim Teknis MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

⁵⁰ Wawancara, Novita Candra Proborini, Guru Kelas 5 MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

membuktikan bahwa konsensus benar-benar dibangun dari bawah, bukan sekadar legitimasi formal.⁵¹

Selain itu, observasi peneliti pada saat jam istirahat guru menunjukkan bahwa hubungan antar staf tetap harmonis meskipun baru saja terjadi perdebatan sengit di ruang rapat. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif di MIMASBA telah berhasil menciptakan kultur "intelektualisme sehat", di mana setiap warga madrasah mampu memisahkan antara perbedaan ide profesional dengan hubungan personal. Pimpinan berhasil membangun kesadaran kolektif bahwa setiap keputusan sarana prasarana yang diambil melalui proses dialektika yang tajam akan melahirkan kualitas pelayanan yang lebih baik bagi siswa.⁵²

Dengan tuntasnya paparan data pada poin keempat ini, terlihat gambaran utuh bahwa di MI Ma'arif 1 Babadan, partisipasi guru dalam pengambilan keputusan, komunikasi, dan pengelolaan konflik dikelola secara lincah dan berorientasi pada kemaslahatan bersama. Gaya kepemimpinan yang progresif ini menjadi motor penggerak utama dalam percepatan mutu sarana prasarana pendidikan di lembaga tersebut.

C. Analisis Data

1. MI Sailul Ulum Pagotan Madiun

Setelah data dipaparkan secara komprehensif, tahap selanjutnya adalah menganalisis temuan lapangan tersebut untuk mengungkap konstruksi kepemimpinan partisipatif yang diterapkan di MI Sailul Ulum Pagotan. Analisis ini menghubungkan fenomena empiris dengan landasan teoritis untuk menjawab bagaimana strategi kepemimpinan berkontribusi terhadap peningkatan mutu sarana prasarana.

⁵¹ Dokumentasi, Notulensi Rapat Tim Pengembang Madrasah, MI Ma'arif 1 Babadan, Januari 2026.

⁵² Observasi, Interaksi Guru dan Iklim Organisasi Pasca-Rapat, MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

a. Institusionalisasi Pengambilan Keputusan: Manifestasi Gaya Demokratis dalam Kultur Kolektif

Berdasarkan temuan data mengenai mekanisme pengambilan keputusan yang berjenjang (Pra-Musyawarah, Pleno, dan Konsensus), dapat dianalisis bahwa Kepala MI Sailul Ulum Pagotan secara konsisten menerapkan Gaya Kepemimpinan Demokratis-Partisipatif. Fenomena rapat rutin "Sabtu Ceria" dengan posisi duduk melingkar (Letter U) bukan sekadar rutinitas administratif, melainkan sebuah strategi rekayasa sosial untuk menciptakan kesetaraan (equality) dalam berpendapat.

Secara teoritis, hal ini sejalan dengan pandangan Miftah Thoha yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya di mana pemimpin tidak mengambil keputusan sendiri, melainkan melibatkan partisipasi tim baik sebagian kecil maupun besar dalam mengambil keputusan.⁵³ Kepala Madrasah menyadari bahwa legitimasi sebuah kebijakan sarana prasarana, misalnya renovasi gedung atau pengadaan alat laboratorium, tidak ditentukan oleh stempel jabatan semata, melainkan oleh penerimaan (acceptance) dari seluruh warga sekolah. Dengan melembagakan musyawarah melalui tiga tahap filterisasi, pimpinan sedang menjalankan fungsi kepemimpinan partisipatif sebagaimana didefinisikan oleh Gary Yukl, yaitu upaya manajer untuk mendorong dan memfasilitasi partisipasi orang lain dalam pengambilan keputusan yang penting.⁵⁴

Analisis mendalam terhadap data menunjukkan bahwa pendekatan "Kolektif-Kolegial" yang diterapkan memiliki dua fungsi strategis. Pertama, fungsi validasi kebutuhan. Dalam teori Veithzal Rivai, kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam

⁵³ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku* (Jakarta: Raja Wali Press, 2010), 9; Rosemary O'Leary, *The Ethics of Dissent...* (Washington: D.C.: CQ Press, 2001), 17.

⁵⁴ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Ke 5, Terj. Budi Supriyanto (Jakarta: PT Indeks, 2005), 98.

menentukan tujuan organisasi.⁵⁵ Dengan melibatkan guru dalam Pleno, Kepala Madrasah memastikan bahwa tujuan pengadaan sarana benar-benar sesuai dengan kebutuhan riil pembelajaran (valid), bukan keinginan subjektif pimpinan. Kedua, fungsi manajemen resistensi. Teori Rosemary O'Leary menyebutkan bahwa dalam gaya demokratis, pemimpin mendorong terjadinya perdebatan sebelum keputusan diambil.⁵⁶ Di MI Sailul Ulum, "ruang dialektika" yang dibuka lebar saat rapat memungkinkan potensi penolakan atau ketidakpuasan guru diselesaikan di meja rapat, bukan menjadi "duri dalam daging" di kemudian hari.

Posisi duduk sejajar tanpa podium yang ditemukan dalam observasi merupakan simbolisasi dari Low Power Distance (Jarak Kekuasaan Rendah). Hal ini menegaskan bahwa dalam proses pengambilan keputusan, strata hierarkis dikesampingkan demi mendapatkan ide terbaik. Ini adalah implementasi dari Gaya Kepemimpinan Kemitraan yang menekankan pada hubungan kolaboratif dan kesetaraan peran.⁵⁷

Dengan demikian, mekanisme pengambilan keputusan di Situs I bukan sekadar prosedur teknis, melainkan sebuah upaya kultural untuk membangun "Kepemimpinan Berbasis Konsensus". Implikasi dari pola ini adalah tingginya rasa tanggung jawab guru terhadap keputusan yang diambil. Ketika sarana prasarana (misalnya komputer atau AC) dibeli berdasarkan keputusan bersama, maka secara psikologis seluruh guru merasa memiliki kewajiban moral untuk menjaga aset tersebut, karena mereka merasa itu adalah "barang mereka", bukan sekadar "barang dinas".

⁵⁵ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Wali Press, 2003), 56.

⁵⁶ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*, 17.

⁵⁷ Robert G. Owens, *Organization Behavior In Education...* (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1987), 81.

b. Delegasi Wewenang Berbasis *Trust*: Transformasi Guru dari Pengguna Menjadi Pengelola Aset

Temuan data kedua menyoroti adanya pendelegasian wewenang yang luas kepada Pembantu Kepala Madrasah (PKM) dan Wali Kelas, yang dibuktikan dengan adanya SK Pembagian Tugas dan Kartu Inventaris Barang (KIB). Fenomena ini, jika dianalisis menggunakan pisau bedah teori manajemen, menunjukkan bahwa Kepala Madrasah menerapkan strategi Pemberdayaan (*empowerment*) melalui Delegasi.

Kepala Madrasah tidak terjebak dalam gaya kepemimpinan otoriter yang memusatkan segala kendali di tangannya sendiri, sebagaimana ciri gaya otokratik yang disebutkan Miftah Thoha (pimpinan menganggap organisasi milik pribadi).⁵⁸ Sebaliknya, ia menerapkan Gaya Partisipatif yang menurut Osama Khassawneh mencakup pendelegasian (*delegation*) dan pembagian kekuasaan (*sharing power*).⁵⁹ Pemberian otonomi kepada PKM Sarpras untuk melakukan belanja rutin dan perbaikan ringan tanpa birokrasi berbelit adalah bukti bahwa pimpinan memiliki tingkat kepercayaan (*trust*) yang tinggi terhadap kompetensi bawahannya.

Menurut teori Kartini Kartono, salah satu indikator kepemimpinan yang efektif adalah kemampuan mengontrol dan mengevaluasi bawahan dengan bijak serta memberikan keteladanan.⁶⁰ Di MI Sailul Ulum, kontrol ini tidak dilakukan dengan cara membatasi gerak, melainkan dengan memberikan tanggung jawab. Analisis terhadap data wawancara menunjukkan bahwa delegasi ini berdampak pada efisiensi manajemen sarana prasarana. Masalah-masalah kecil seperti kerusakan keran air atau kekurangan spidol tidak perlu menumpuk di meja kepala sekolah, tetapi terselesaikan secara cepat (*desentralisasi*) di level bawah.

⁵⁸ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*, 49.

⁵⁹ Osama Khassawneh Danhamzah Elrehail, "The Effect Of Participative Leadership Style...", *Administrative Sciences* 12, No. 4 (2022).

⁶⁰ Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* (Jakarta: PT Remaja Rosdakarya, 2017), 34.

Lebih jauh, pelibatan Wali Kelas sebagai penanggung jawab inventaris ruang kelas merupakan strategi cerdas dalam Manajemen Pemeliharaan Sarana. Mengacu pada teori Barnawi dan M. Arifin, pemeliharaan sarana adalah usaha terus-menerus agar barang tetap dalam keadaan baik.⁶¹ Dengan mendelegasikan tanggung jawab ini kepada wali kelas (sebagai pengguna langsung), Kepala Madrasah secara tidak langsung menanamkan rasa kepemilikan (*sense of belonging*). Teori Dessler mendukung hal ini, di mana menjadi pemimpin partisipatif berarti melibatkan anggota tim, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja dan tanggung jawab.⁶²

Implikasi dari strategi delegasi berbasis *trust* ini adalah terciptanya iklim kerja yang profesional namun humanis. Guru merasa "diwongke" (dimanusiakan) karena dianggap mampu mengemban amanah, bukan sekadar disuruh-suruh. Hal ini memvalidasi teori Husnan yang menyatakan bahwa partisipasi menimbulkan rasa tanggung jawab sehingga menimbulkan rasa memiliki.⁶³ Ketika guru merasa dipercaya, motivasi intrinsik mereka untuk merawat sarana sekolah meningkat, yang pada akhirnya berkontribusi langsung pada peningkatan mutu layanan pendidikan (sarana yang selalu siap pakai/*ready for use*).

c. Transparansi dan Komunikasi Hibrida: Membangun Komitmen Organisasi dan Kepercayaan Stakeholder

Analisis terhadap data transparansi anggaran dan pola komunikasi di MI Sailul Ulum mengungkapkan bahwa pimpinan menggunakan keterbukaan informasi sebagai instrumen untuk mengikat komitmen warga sekolah dan stakeholder eksternal (Komite). Fenomena "Buka Dapur" (transparansi neraca keuangan) yang dilakukan Kepala Madrasah merupakan antitesis dari gaya kepemimpinan tertutup.

⁶¹ Barnawi Dan M. Arifin, *Manajemen Sarana & Prasarana Sekolah* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), 51.

⁶² Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia...* (Jakarta: PT Prenhalindo, 2002), 27.

⁶³ Ranupandojo Dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia* (Yogyakarta: BPFE-UGM, 2000), 75.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Owens, salah satu karakteristik kepemimpinan partisipatif adalah pemimpin mampu mengkomunikasikan perlunya doa khusus (visi bersama) dan menyampaikan informasi melalui media yang memastikan koneksi berkelanjutan (komunikasi dua arah).⁶⁴ Di Situs I, komunikasi dua arah ini tidak hanya terjadi secara vertikal (Kepala ke Guru), tetapi juga menyebar secara horizontal dan eksternal. Keterbukaan mengenai defisit anggaran atau prioritas pembangunan sarana merupakan bentuk Komunikasi Persuasif yang bertujuan menyamakan persepsi.

Analisis mendalam menunjukkan bahwa transparansi ini berkorelasi positif dengan Partisipasi Masyarakat. Mengacu pada teori Nanang Fattah tentang prinsip mutu pendidikan, keterlibatan total (*total involvement*) tidak hanya mencakup internal sekolah, tetapi juga pelanggan eksternal (orang tua/masyarakat).⁶⁵ Ketika Komite Madrasah diberikan akses data yang jujur mengenai kebutuhan sarpras, muncul kepercayaan (*trust*). Kepercayaan inilah yang menggerakkan mereka untuk berpartisipasi aktif, baik dalam bentuk sumbangan dana maupun pemikiran.

Selain itu, pola komunikasi yang cair ("tipis sekat birokrasi") berdampak signifikan pada Komitmen Organisasi. Menurut teori Hairul Fauzi, terdapat korelasi kuat antara kepemimpinan partisipatif dengan tingkat komitmen organisasi yang lebih kuat di pihak karyawan.⁶⁶ Guru di MI Sailul Ulum merasa betah dan militan bukan semata karena gaji, melainkan karena kenyamanan komunikasi. Mereka merasa didengar. Keluhan mengenai fasilitas BK yang panas langsung direspon, kritik mengenai anggaran didiskusikan.

Ini membuktikan teori Sowiyah yang menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberi inspirasi.⁶⁷

⁶⁴ Robert G. Owens, *Organization Behavior In Education...*, 81.

⁶⁵ Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan* (Bandung: PT Remadja Rosda Karya, 2013), 4.

⁶⁶ Hairul Fauzi, dkk, *Perilaku Kepemimpinan Partisipatif* (Jawa Tengah: Penerbit Lakeisha, 2021), 33-35.

⁶⁷ Sowiyah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Media Akademik, 2016).

Inspirasi di Situs I lahir dari keteladanan pimpinan dalam bersikap jujur (transparan) dan terbuka. Transparansi meminimalisir prasangka (prejudice) atau kecurigaan penyelewengan dana, yang seringkali menjadi racun dalam organisasi. Akibatnya, energi guru tidak habis untuk bergunjing, melainkan fokus pada pemanfaatan dan pemeliharaan sarana prasarana demi mutu pembelajaran.

Kesimpulannya, transparansi dan komunikasi di MI Sailul Ulum Pagotan bukan sekadar teknik manajerial, melainkan fondasi budaya organisasi yang sehat. Budaya inilah yang menjadi tanah subur bagi tumbuhnya partisipasi aktif seluruh elemen madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

2. MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo

Berbeda dengan Situs I yang menonjolkan kemapanan struktur, temuan data di MI Ma'arif 1 Babadan (MIMASBA) menampilkan corak kepemimpinan yang dinamis, adaptif, dan berorientasi pada akselerasi. Analisis terhadap fenomena *Agile Decision Making* dan pemberdayaan guru di situs ini dapat dipetakan melalui perspektif teoritis berikut:

a. *Agile Decision Making*: Transformasi Kepemimpinan Partisipatif dalam Merespon Perubahan

Temuan lapangan mengenai mekanisme pengambilan keputusan yang "Sat-Set" (cepat dan taktis) melalui *Morning Briefing* dan grup WhatsApp menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari birokrasi kaku menuju Kepemimpinan Partisipatif yang Responsif. Kepala Madrasah tidak memandang partisipasi sebagai ritual rapat panjang yang melelahkan, melainkan sebagai *continuous engagement* (keterlibatan terus-menerus).

Secara teoritis, gaya ini merefleksikan konsep Gaya Kepemimpinan Kemitraan (*Partnership Leadership*). Mengacu pada kajian teori, kepemimpinan kemitraan menekankan pada hubungan kolaboratif dan kesetaraan peran di mana pemimpin tidak

memposisikan diri sebagai pengendali tunggal.⁶⁸ Dalam konteks MIMASBA, "pemangkasan birokrasi" adalah strategi untuk menghilangkan hambatan komunikasi. Ketika guru bisa langsung melapor ke Kepala Madrasah via WhatsApp tanpa melalui prosedur administrasi yang rumit, maka indikator Komunikasi Efektif menurut Kartini Kartono, yaitu kemampuan menjalin hubungan interpersonal yang baik dan tidak kaku telah terpenuhi.⁶⁹

Analisis mendalam menunjukkan bahwa kecepatan keputusan ini berkorelasi langsung dengan Prinsip Mutu Pendidikan, khususnya Orientasi pada Pelanggan (*Customer Focus*). Menurut teori Nanang Fattah, mutu pendidikan ditentukan oleh seberapa cepat lembaga merespon kebutuhan pelanggan.⁷⁰ Ketika AC mati dan langsung diperbaiki dalam hitungan jam karena alur komunikasi yang pendek, madrasah sedang menjalankan prinsip kepuasan pelanggan (siswa). Partisipasi guru dalam melaporkan masalah secara *real-time* adalah bentuk Keterlibatan Total (*Total Involvement*) yang menjadi syarat mutlak Manajemen Mutu Terpadu (TQM).

Selain itu, model *brainstorming* ide liar yang diterapkan pimpinan merupakan implementasi dari Gaya Transformasional dalam bingkai partisipatif. Teori Bass (dalam kajian pustaka) menyebutkan bahwa pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk mencapai target yang sepenuhnya baru.⁷¹ Di MIMASBA, pimpinan menantang guru muda untuk berargumen ("Debat Data"). Ini menciptakan iklim intelektual yang sehat. Keputusan akhirnya bukan lagi *top-down*, melainkan sintesis dari ide-ide terbaik tim. Implikasinya, keputusan sarpras menjadi lebih inovatif dan *out of the box* karena lahir dari dialektika tim yang heterogen.

⁶⁸ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Raja Wali Press, 2003), 56.

⁶⁹ Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, 34.

⁷⁰ Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, 4.

⁷¹ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, 56.

- b. Pemberdayaan (*Empowerment*) dan Otonomi Guru: Menumbuhkan Inovasi dan Orisinalitas

Analisis terhadap strategi "Kanvas Kosong" di mana guru diberikan kebebasan mendesain kelas (seperti kasus Bu Riffi dan Bu Novita) menunjukkan bahwa Kepala Madrasah menerapkan level tertinggi dari kepemimpinan partisipatif, yaitu Pemberdayaan (*Empowerment*). Pimpinan tidak hanya mendelegasikan tugas, tetapi mendelegasikan Otoritas Penciptaan.

Hal ini sejalan dengan teori Hairul Fauzi mengenai manfaat kepemimpinan partisipatif, yaitu Menumbuhkan Semangat Penemuan dan Orisinalitas. Fauzi menyatakan bahwa anggota staf yang memiliki hak suara dalam menentukan arah akan lebih cenderung memberikan solusi baru.⁷² Di Situs II, ketika guru diberi kebebasan memilih warna cat atau jenis teknologi kelas, mereka tidak sekadar bekerja, tetapi sedang "mencipta".

Dalam perspektif Gary Yukl, kepemimpinan partisipatif melibatkan upaya manajer untuk mendorong dan memfasilitasi partisipasi.⁷³ Kepala MIMASBA memfasilitasi ide guru dengan dukungan anggaran, bukan mematikannya dengan regulasi kaku. Analisis ini membuktikan bahwa Gaya Partisipatif di situs ini berfungsi sebagai Inkubator Inovasi. Guru merasa aman untuk bereksperimen (misalnya membuat mural atau pojok digital) karena pimpinan memberikan *trust*.

Implikasi teoritisnya sangat kuat pada aspek Motivasi Intrinsik. Mengacu pada teori Dessler, melibatkan anggota tim membuat mereka merasa dihargai.⁷⁴ Rasa dihargai ini melahirkan Militansi Kerja. Guru di MIMASBA rela lembur mengecat kelas bukan karena takut dimarahi, tapi karena mereka bangga dengan "karya seni" mereka

⁷² Hairul Fauzi, Muntholib, Dan Kasfur Anwar, *Perilaku Kepemimpinan Partisipatif* (Jawa Tengah: Penerbit Lakeisha, 2021), 33-35.

⁷³ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Ke 5, Terj. Budi Supriyanto (Jakarta: PT Indeks, 2005), 98.

⁷⁴ Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 2 (Jakarta: PT Prenhalindo, 2002), 27.

sendiri. Ini adalah bukti empiris bahwa partisipasi dalam manajemen sarana fisik berdampak linier terhadap kesehatan mental dan motivasi kerja guru.

c. Peran *Legal Stabilizer* dan Konsensus Rasional: Penyeimbang dalam Dinamika Partisipasi

Kecepatan dan kebebasan inovasi di Situs II, jika tidak dikelola, berpotensi menimbulkan kekacauan (*chaos*) atau risiko hukum. Namun, temuan data menunjukkan adanya peran vital Tim Teknis/Legal (Pak Hamdan) sebagai penyeimbang (*stabilizer*). Analisis ini menyoroti dimensi Pengawasan dan Manajemen Risiko dalam kepemimpinan partisipatif.

Secara teoritis, keberadaan *Legal Screening* memvalidasi pandangan Kartini Kartono tentang indikator kepemimpinan, yaitu Kemampuan Mengontrol dan Mengevaluasi. Pimpinan menyadari bahwa partisipasi yang liar butuh koridor.⁷⁵ Delegasi wewenang kepada ahli hukum madrasah untuk membedah akad kerjasama adalah bentuk Manajemen Risiko yang cerdas. Ini sesuai dengan langkah strategis peningkatan mutu menurut Mulyasana (dalam Noer Rahmah), yaitu menerapkan manajemen risiko untuk mempertahankan keberlangsungan lembaga.⁷⁶

Selain itu, cara pimpinan mengelola konflik perebutan anggaran melalui pendekatan "Maslahah" (Prioritas Kebutuhan vs Keinginan) menunjukkan kematangan dalam Pengambilan Keputusan Bersama. Teori Ranupandojo dan Suad Husnan mendefinisikan partisipasi sebagai pelibatan bawahan dalam pengambilan keputusan.⁷⁷ Di MIMASBA, pelibatan ini bersifat rasional-objektif. Konsensus dicapai bukan melalui *voting* (suara terbanyak), tetapi melalui adu data dan argumen kemaslahatan.

⁷⁵ Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan...*, 34.

⁷⁶ Noer Rahmah dan Zaenal Fanani, *Pengantar Manajemen Pendidikan: Konsep Dan Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan Perspektif Islam* (Malang: Madani, 2017), 213.

⁷⁷ Ranupandojo Dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia* (Yogyakarta: BPFE-UGM, 2000), 75.

Implikasi dari adanya *stabilizer* ini adalah Keamanan Organisasi. Partisipasi guru dalam inovasi sarpras tidak menjadi bumerang hukum di kemudian hari karena sudah terfilter sejak awal. Hal ini memberikan rasa aman (*security*) bagi pimpinan dan yayasan untuk terus berekspansi, karena setiap langkah percepatan (*acceleration*) sudah terukur risikonya.

Kesimpulannya, kepemimpinan partisipatif di MI Ma'arif 1 Babadan tidak terjebak pada euforia kebebasan tanpa batas. Ia adalah perpaduan dialektis antara Kecepatan (*Agility*) dan Kontrol (*Control*), antara Inovasi Guru dan Kepatuhan Regulasi. Model keseimbangan inilah yang menjadi kunci akselerasi mutu sarana prasarana di situs kedua.

D. Sinkronisasi Data

Berdasarkan paparan data dan analisis parsial pada kedua situs penelitian, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis lintas situs (*cross-site analysis*) untuk menemukan pola persamaan, perbedaan, dan hubungan kausalitas dari gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan di MI Sailul Ulum Pagotan (Situs I) dan MI Ma'arif 1 Babadan (Situs II).

Sinkronisasi data ini bertujuan untuk mengonstruksi proposisi teoritis mengenai bagaimana varian gaya kepemimpinan partisipatif bekerja dalam konteks budaya organisasi yang berbeda demi satu tujuan yang sama: peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan.

1. Komparasi Mekanisme Keputusan: Antara Institusionalisasi dan Akselerasi

Temuan lintas situs menunjukkan bahwa kedua kepala madrasah sama-sama menolak gaya kepemimpinan otoriter. Namun, keduanya menerjemahkan konsep *partisipasi* secara berbeda sesuai dengan karakter dan tuntutan organisasinya masing-masing.

Pada Situs I (MI Sailul Ulum), partisipasi dimaknai sebagai proses institusional. Mekanisme pengambilan keputusan berjalan melalui tahapan hierarkis yang terstruktur, yaitu *pra-musyawarah* → *pleno* → *konsensus*.

Pola ini menekankan prinsip kolektif-kolegial, di mana setiap kebijakan dihasilkan melalui forum resmi dan prosedural.

Keunggulan model ini terletak pada stabilitas organisasi serta minimnya resistensi, karena seluruh aspirasi tersalurkan melalui wadah formal, seperti forum “Sabtu Ceria”. Temuan ini sejalan dengan teori Miftah Thoha tentang kepemimpinan demokratis yang menekankan pentingnya musyawarah sebagai dasar legitimasi keputusan dan penguatan komitmen Bersama.⁷⁸

Sebaliknya, pada Situs II (MIMASBA), partisipasi dimaknai sebagai proses kultural yang lincah (*agile*). Dalam konteks tuntutan kompetisi dan percepatan peningkatan mutu, kepala madrasah cenderung mempersingkat rantai birokrasi. Partisipasi lebih banyak berlangsung di ruang-ruang informal, seperti *standing meeting* dan grup WhatsApp.

Model ini menekankan aspek responsivitas dan kecepatan eksekusi (*speed*), terutama dalam penyelesaian persoalan sarana dan prasarana. Pendekatan tersebut mengonfirmasi teori Veithzal Rivai mengenai kepemimpinan yang berorientasi pada pembentukan budaya kerja adaptif dan dinamis sebagai respons terhadap perubahan lingkungan organisasi.⁷⁹

Kesimpulannya adalah Gaya Kepemimpinan Partisipatif bersifat fleksibel (kontingensi). Pada lembaga yang mapan (Situs I), partisipasi mewujudkan dalam struktur formal untuk menjaga stabilitas. Pada lembaga yang sedang berkembang pesat (Situs II), partisipasi mewujudkan dalam komunikasi informal untuk mengejar akselerasi.

2. Pola Delegasi: *Trust-Based* (Struktural) vs *Empowerment* (Fungsional)

Dalam hal pendelegasian wewenang pengelolaan sarana, kedua situs menunjukkan pola yang unik. Situs I menerapkan delegasi yang bersifat Struktural. Pendelegasian didasarkan pada Jabatan (SK). PKM Sarpras dan Wali Kelas memiliki otonomi karena "posisi" mereka. Pimpinan percaya penuh (*trust*) bahwa sistem akan berjalan. Ini sesuai dengan konsep Gary Yukl tentang pendelegasian sebagai pembagian kekuasaan formal.⁸⁰

⁷⁸ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen...*, 9.

⁷⁹ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, 56.

⁸⁰ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, 98.

Situs II menerapkan delegasi yang bersifat Fungsional-Kreatif (Pemberdayaan). Pendelegasian didasarkan pada Kapabilitas dan Ide. Guru diberi "Kanvas Kosong" untuk mendesain kelas bukan hanya karena mereka wali kelas, tapi karena mereka punya ide inovatif. Delegasi di sini berfungsi sebagai inkubator inovasi. Ini memperkuat teori Hairul Fauzi bahwa partisipasi menumbuhkan orisinalitas dan penemuan baru.⁸¹

3. Titik Temu Implikasi: *Sense of Belonging* sebagai Muara Partisipasi

Meskipun menggunakan mekanisme yang berbeda (Rapat Formal vs Chat WA), kedua situs bermuara pada Implikasi Psikologis yang Sama. Data menunjukkan bahwa baik guru di Situs I maupun Situs II sama-sama merasakan:

- a. Dihargai (*Valued*): Merasa "diwongke" karena ide mereka didengar.
- b. Memiliki (*Ownership*): Sarana madrasah dianggap milik bersama, bukan milik yayasan/pemerintah.
- c. Militansi Kerja: Kerelaan berkorban (waktu/tenaga) untuk merawat sarana.

Hal ini membuktikan secara empiris teori Dessler dan Husnan bahwa indikator keberhasilan kepemimpinan partisipatif bukanlah pada canggihnya alat yang dibeli, melainkan pada perubahan perilaku pengikutnya (komitmen organisasi).⁸²

4. Matriks Sinkronisasi Data

Tabel 4. 7 Matriks Sinkronisasi Data Bab IV

Aspek Komparasi	Situs I: MI Sailul Ulum (Kolektif-Kolegial)	Situs II: MI Ma'arif 1 Babadan (Agile/Akseleratif)	Temuan Lintas Situs (Proposisi)
Gaya Pengambilan Keputusan	Terstruktur & Berjenjang. Melalui rapat rutin formal ("Sabtu	Lincak & <i>Real-time</i> . Melalui <i>Morning Briefing</i> dan Grup	Partisipasi dapat dijalankan melalui jalur formal maupun informal

⁸¹ Hairul Fauzi, dkk, *Perilaku Kepemimpinan Partisipatif*, 33.

⁸² Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 27; Ranupandojo Dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, 75.

	Ceria"). Mengutamakan kehati-hatian dan konsensus bulat.	WhatsApp. Mengutamakan kecepatan respon dan solusi taktis.	tergantung pada urgensi dan kultur organisasi.
Pola Komunikasi	Egaliter-Terlembaga. "Duduk sama rendah" dalam forum rapat. Komunikasi dua arah yang terjadwal.	Cair & Tanpa Sekat. Memangkas jarak kekuasaan (<i>Power Distance</i>). Komunikasi berlangsung 24 jam via digital.	Kunci partisipasi adalah hilangnya rasa takut bawahan untuk menyampaikan gagasan kepada pimpinan.
Manajemen Konflik	Musyawarah Mufakat. Meredam konflik melalui forum pleno untuk mencari titik temu.	Debat Data & Regulasi. Mengelola konflik melalui adu argumen logis dan <i>screening</i> hukum (Legalitas).	Konflik dalam gaya partisipatif diselesaikan dengan transparansi data dan orientasi pada visi lembaga.
Dampak Utama (Implikasi)	Stabilitas & Rasa Handarbeni. Guru merawat aset karena merasa diberi amanah jabatan.	Inovasi & Militansi. Guru menciptakan aset baru (kreasi kelas) karena diberi kebebasan berekspresi.	Kepemimpinan partisipatif secara universal meningkatkan komitmen organisasi (<i>Sense of Belonging</i>).

BAB V

**STRATEGI KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN MUTU SARANA PRASARANA
PENDIDIKAN DI MI SAILUL ULUM PAGOTAN GEGER DAN MI
MA'ARIF 1 BABADAN PONOROGO**

A. Paparan Data

1. MI Sailul Ulum Pagotan Madiun

a. Strategi Perencanaan Partisipatif: *Bottom-Up Planning* Melalui Analisis Kebutuhan Riil

Strategi peningkatan mutu sarana prasarana pendidikan di MI Sailul Ulum Pagotan tidak dimulai dari keinginan subjektif pimpinan, melainkan berangkat dari analisis kebutuhan riil di lapangan (*real needs assessment*). Berdasarkan temuan penelitian, Kepala Madrasah menerapkan strategi perencanaan berbasis partisipasi arus bawah (*bottom-up planning*) untuk memastikan bahwa setiap rupiah anggaran yang dikeluarkan benar-benar berdampak pada kualitas pembelajaran.

Rouf Sofwan, selaku Kepala Madrasah, dalam wawancara mendalam menjelaskan bahwa strategi perencanaan partisipatif ini dipilih untuk menghindari fenomena "barang mangkrak" atau pembelian sarana yang tidak tepat guna. Ia menyadari bahwa guru kelas adalah pihak yang paling mengerti apa yang dibutuhkan siswanya, bukan kepala sekolah yang duduk di kantor. Oleh karena itu, strategi penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM) selalu diawali dengan inventarisasi usulan dari bawah.

"Strategi saya sederhana: 'Tanya Penggunaanya'. Dulu pernah ada kejadian sekolah beli alat peraga mahal, tapi gurunya tidak butuh, akhirnya cuma jadi pajangan di gudang. Saya tidak mau itu terulang. Maka, strategi perencanaan sarpras di sini wajib 'Bottom-Up'. Sebelum tahun ajaran baru, saya sebar formulir isian kebutuhan ke semua guru. Saya tanya: 'Tahun depan jenengan butuh apa supaya ngajarnya enak?'. Dari situ baru kita susun anggaran. Jadi, strategi perencanaan kami berbasis kebutuhan riil, bukan keinginan pimpinan."¹

¹ Wawancara, Rouf Sofwan, Kepala MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

Pernyataan pimpinan tersebut dikonfirmasi oleh Ibu Sri Suryani, salah satu guru senior. Ia menuturkan bahwa strategi pelibatan guru dalam fase perencanaan membuat mereka merasa memiliki kontrol terhadap kualitas pengajaran di kelasnya masing-masing. Guru tidak hanya diposisikan sebagai penerima fasilitas, tetapi sebagai perencana. Ia menceritakan pengalamannya saat mengajukan pengadaan lemari arsip kelas yang sebelumnya dianggap sepele, namun setelah dipresentasikan urgensinya dalam rapat perencanaan, akhirnya disetujui masuk dalam prioritas belanja.

"Kami merasa sangat dilibatkan dalam strategi penyusunan belanja madrasah. Saat Rapat Kerja (Raker) awal tahun, Pak Kepala tidak langsung ketok palu. Beliau membedah satu-satu usulan kami. Misalnya saya minta lemari arsip karena buku siswa sering hilang kalau ditumpuk di meja. Itu didengar dan dicatat. Strategi ini membuat kami merasa pengadaan barang itu benar-benar solusi masalah kami, bukan sekadar proyek menghabiskan anggaran."²

Namun, strategi partisipatif ini tidak berarti menuruti semua keinginan tanpa filter. Ibu Tarwiyatul Hindati, selaku Pembantu Kepala Madrasah (PKM) bidang Sarana Prasarana, menjelaskan bahwa strategi perencanaan juga melibatkan mekanisme "Verifikasi Silang". Tim Sarpras bersama Kepala Madrasah melakukan cek lapangan untuk memvalidasi apakah usulan guru tersebut mendesak (*urgent*) atau hanya sekadar keinginan tambahan (*desire*). Strategi ini dilakukan untuk menjaga kesehatan finansial madrasah sekaligus melatih guru berpikir prioritas.

"Strateginya ada filternya, Mas. Tidak semua usulan langsung ACC. Setelah data dari guru masuk, saya dan Pak Kepala keliling kelas (observasi). Benar tidak kipas anginnya rusak? Benar tidak papannya sudah buram? Kalau masih bisa diperbaiki, ya kita coret dari daftar beli baru. Ini strategi efisiensi. Kami ingin guru juga belajar membedakan mana 'kebutuhan mendesak' dan mana 'keinginan'. Jadi partisipasinya itu partisipasi yang bertanggung jawab."³

² Wawancara, Sri Suryani, Guru Kelas MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

³ Wawancara, Tarwiyatul Hindati, PKM Sarana Prasarana MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

Observasi peneliti pada dokumen notulensi Rapat Kerja Tahunan (RKT) tertanggal 15 Juli 2025 memperkuat temuan ini. Dalam dokumen tersebut, terlihat adanya matriks "Skala Prioritas" yang ditandatangani oleh seluruh dewan guru. Kolom-kolom dalam matriks tersebut berisi daftar usulan sarana, nama pengusul, urgensi kebutuhan, dan keputusan rapat (Disetujui/Ditunda). Adanya tanda tangan kolektif menunjukkan bahwa strategi perencanaan sarana prasarana di MI Sailul Ulum Pagotan telah terinstitusionalisasi secara transparan dan demokratis.⁴

Lebih lanjut, strategi perencanaan ini juga melibatkan unsur eksternal, yaitu Komite Madrasah, khususnya untuk pengadaan sarana yang membutuhkan biaya besar (seperti pembangunan fisik). Rouf Sofwan menambahkan bahwa strategi melobi Komite sejak tahap perencanaan bertujuan untuk membangun kesepahaman visi. Dengan dilibatkan sejak awal, bukan hanya saat butuh dana, Komite menjadi lebih mudah memberikan dukungan karena mereka paham betul rasionalisasi di balik kebutuhan tersebut.

"Untuk yang berat-berat seperti renovasi gedung, strategi saya adalah 'Gandeng Tangan' dengan Komite sejak perencanaan. Jangan sampai kita sudah putuskan mau bangun, baru todong proposal. Itu salah. Komite kita ajak duduk saat merancang gambar. 'Pak, ini lho kondisi atap kita, kalau tidak diganti bahaya buat anak-anak'. Ketika mereka melihat sendiri dan ikut merencanakan, dukungan dana itu mengalir lebih mudah. Itu strategi komunikasi perencanaan kami."⁵

Dari paparan data di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi perencanaan sarana prasarana di Situs I menggunakan pendekatan partisipatif yang sistematis. Dimulai dari penjangkaran aspirasi guru (*bottom-up*), validasi lapangan oleh tim teknis, hingga pelibatan komite dalam proyek besar. Strategi ini berhasil menciptakan dokumen perencanaan pengadaan yang valid, akuntabel, dan memiliki legitimasi kuat di mata seluruh warga madrasah.

⁴ Dokumentasi, Notulensi Rapat Kerja Tahunan dan Matriks Skala Prioritas Sarpras, MI Sailul Ulum Pagotan, Tahun Ajaran 2025/2026.

⁵ Wawancara, Rouf Sofwan, Kepala MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

b. Strategi Pengadaan: Optimalisasi Peran Komite dan *Fundraising* Kultural

Selain perencanaan yang matang, strategi pengadaan sarana prasarana di MI Sailul Ulum Pagotan juga memiliki karakteristik unik, yakni mengedepankan pendekatan kultural dalam memobilisasi sumber daya eksternal. Mengingat keterbatasan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) untuk membiayai kebutuhan fisik yang besar, Rouf Sofwan menerapkan strategi "Kemitraan Partisipatif" dengan wali murid dan masyarakat sekitar.

Rouf Sofwan menjelaskan bahwa strategi pengadaan barang di madrasahny tidak menggunakan sistem "tarikan" atau pungutan liar yang memberatkan, melainkan menggunakan narasi "sedekah jariyah" dan gotong royong. Strategi ini terbukti ampuh karena menyentuh sisi emosional dan religius wali murid. Dalam pengadaan paving halaman madrasah misalnya, ia tidak meminta uang tunai dalam jumlah besar, tetapi membuka peluang bagi siapa saja yang ingin menyumbang material, tenaga, atau konsumsi.

"Dana BOS itu pas-pasan. Kalau mau nunggu bantuan pemerintah, keburu gentengnya bocor. Makanya strategi pengadaan kami adalah 'Gugur Gunung' (Gotong Royong). Saya tidak pernah bilang 'Wajib bayar sekian', itu salah. Strategi saya adalah komunikasi terbuka di rapat wali murid: 'Bapak Ibu, ini madrasah anak jenengan, kondisinya begini, kalau mau bagus ayo dipikir bareng'. Hasilnya luar biasa. Ada yang kirim semen, ada yang kirim pasir, ada yang bantu nukang. Jadi pengadaannya itu berbasis kerelaan, bukan paksaan."⁶

Strategi pelibatan komite sekolah dalam eksekusi pengadaan juga menjadi kunci transparansi. Tarwiyatul Hindati, selaku penanggung jawab sarana, mengungkapkan bahwa pihak madrasah sengaja menarik diri dari pengelolaan uang tunai sumbangan masyarakat. Strategi ini dilakukan untuk menjaga kepercayaan (*trust*). Rouf Sofwan menunjuk bendahara dari unsur wali murid sendiri untuk mengelola dana pengadaan tersebut, sehingga madrasah hanya menerima wujud fisik barangnya saja.

⁶ Wawancara, Rouf Sofwan, Kepala MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

"Untuk pengadaan besar hasil sumbangan, strategi kami adalah 'Serahkan pada Ahlinya'. Uang sumbangan dikelola langsung oleh panitia pembangunan dari wali murid, bukan guru. Kami guru cuma terima kunci jadi. Ini strategi supaya tidak ada fitnah. Wali murid jadi percaya penuh karena yang belanja ya teman mereka sendiri, yang mengawasi juga mereka. Kami cuma mengarahkan spek barangnya saja biar sesuai standar kelas."⁷

Keberhasilan strategi *fundraising* kultural ini terlihat dari berdirinya beberapa fasilitas penunjang yang tidak didanai oleh anggaran negara. Sri Suryani mencontohkan pembangunan area wastafel dan taman baca di depan kelas yang merupakan hasil inisiatif murni paguyuban kelas. Strategi pengadaan skala mikro ini dilakukan dengan cara "arisan" atau iuran sukarela antar orang tua di kelas tersebut tanpa campur tangan birokrasi madrasah yang kaku.

"Di kelas saya, pengadaan gorden dan kipas angin tambahan itu murni inisiatif paguyuban. Strateginya, saya cuma bilang ke koordinator wali murid: 'Bu, kasihan anak-anak kalau siang gerah'. Besoknya mereka rembukan sendiri, iuran sendiri, beli sendiri. Strategi madrasah yang membebaskan paguyuban berkreasi ini sangat membantu. Kami guru tidak pusing mikirin dana, fasilitas terpenuhi, orang tua senang karena merasa berkontribusi langsung buat kenyamanan anaknya."⁸

Data observasi lapangan memperkuat pernyataan tersebut. Peneliti melihat adanya prasasti kecil di dinding pagar madrasah yang bertuliskan nama-nama donatur pembangunan, mulai dari wali murid hingga alumni. Hal ini menunjukkan bahwa strategi pengadaan sarana di MI Sailul Ulum Pagotan tidak bersifat transaksional semata, tetapi transformasional, mengubah sumbangan materi menjadi ikatan emosional dan kebanggaan sosial bagi para penyumbangnya.⁹

Dengan demikian, strategi pengadaan di Situs I dapat disimpulkan sebagai strategi yang "Memanusiakan Donatur". Rouf Sofwan tidak memposisikan wali murid sebagai "sapi perah" atau

⁷ Wawancara, Tarwiyatul Hindati, PKM Sarana Prasarana MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

⁸ Wawancara, Sri Suryani, Guru Kelas MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

⁹ Observasi, Prasasti Donatur dan Fasilitas Hasil Swadaya Masyarakat, MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

sumber uang, melainkan sebagai mitra perjuangan pendidikan. Pendekatan persuasif, transparansi pengelolaan oleh komite, dan apresiasi terhadap setiap bentuk sumbangan (barang/jasa) menjadi pilar utama keberhasilan pengadaan sarana di madrasah ini.

c. Strategi Pemeliharaan dan Pengendalian: Desentralisasi Tanggung Jawab Melalui Sistem Inventarisasi Ruang

Tantangan terbesar dalam manajemen sarana prasarana pendidikan seringkali bukan pada tahap pengadaan, melainkan pada tahap pemeliharaan (*maintenance*) dan pengendalian (*controlling*). Menyadari bahwa rasio petugas kebersihan sekolah tidak sebanding dengan luas area dan jumlah aset yang harus dijaga, Rouf Sofwan menerapkan strategi "Desentralisasi Tanggung Jawab". Dalam strategi ini, beban pemeliharaan tidak ditumpukan pada satu unit kerja (tukang kebun/penjaga), melainkan didistribusikan kepada seluruh wali kelas dan pengguna ruangan sebagai penanggung jawab utama.

Berdasarkan temuan di lapangan, strategi pengendalian aset dilakukan secara administratif melalui penerapan Kartu Inventaris Barang (KIB) atau Daftar Inventaris Ruangan (DIR) yang ditempel di setiap dinding kelas. Dokumen ini bukan sekadar data statistik, melainkan berfungsi sebagai alat kontrol manajerial. Tarwiyatul Hindati menjelaskan bahwa strategi ini memaksa setiap wali kelas untuk melakukan "Audit Mandiri" setiap bulannya. Dengan adanya daftar barang yang jelas di setiap ruangan, guru tidak bisa lepas tangan jika terjadi kehilangan atau kerusakan aset di wilayah otoritasnya.

"Strategi kami untuk pemeliharaan itu simpel: 'Siapa yang pakai, dia yang merawat'. Kami tempel Daftar Inventaris (KIB) di setiap pintu kelas. Di situ tertulis ada berapa meja, berapa kursi, kondisi jam dinding bagaimana. Strateginya, setiap akhir bulan saya minta wali kelas ceklis ulang. Kalau ada kipas angin yang macet, wali kelas wajib lapor ke saya buat diservis. Jadi strategi ini membuat guru merasa memiliki 'wilayah kekuasaan'. Kelas itu rumah mereka, jadi mereka sendiri yang harus pastikan

barang-barangnya awet, jangan nunggu ditegur kepala sekolah."¹⁰

Selain aspek administratif, strategi pemeliharaan juga menyentuh aspek kultural melalui pembiasaan karakter. Sri Suryani mengungkapkan bahwa strategi perawatan sarana dilakukan dengan melibatkan siswa dalam kegiatan "Piket Kebersihan" dan "Operasi Semut" yang terjadwal. Strategi ini bukan bertujuan mengeksploitasi siswa untuk bekerja, melainkan sebagai proses edukasi tanggung jawab (*responsibility*). Guru bertindak sebagai supervisor yang memastikan bahwa setiap aset kelas, mulai dari papan tulis, penghapus, hingga taplak meja, dibersihkan dan dirapikan kembali setelah digunakan.

Lebih jauh, Sri Suryani menambahkan bahwa strategi "Roan" (kerja bakti massal) yang dilakukan setiap hari Sabtu merupakan langkah preventif untuk menjaga umur ekonomis bangunan dan perabot. Dalam kegiatan ini, guru dan siswa bahu-membahu membersihkan kaca jendela, mengepel lantai, dan merawat taman depan kelas. Partisipasi fisik ini secara psikologis menanamkan rasa enggan untuk merusak (*reluctance to damage*). Siswa yang ikut mengecat pagar sekolah akan berpikir dua kali untuk mencoret-coretnya, karena mereka merasa ikut berlelah-lelah dalam merawatnya.

"Strategi merawat barang itu harus melibatkan anak-anak. Kalau cuma guru yang bersihkan, anak-anak tidak akan menghargai. Makanya saya buat jadwal piket ketat. Strateginya, sebelum pulang sekolah, semua kursi harus naik ke atas meja, lantai harus bersih. Kalau ada bangku yang coret-coretnan, anak yang piket saya minta hapus sampai bersih. Ini strategi pendidikan karakter. Hasilnya, meja kursi di kelas saya awet bertahun-tahun karena anak-anak merasa 'eman' (sayang) kalau mau merusak, wong mereka sendiri yang capek bersihin tiap hari."¹¹

Dari sisi pengawasan pimpinan, Rouf Sofwan menerapkan strategi "Manajemen Keliling" (*Management by Wandering Around*). Ia tidak hanya duduk menerima laporan di meja, tetapi secara rutin

¹⁰ Wawancara, Tarwiyatul Hindati, PKM Sarana Prasarana MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

¹¹ Wawancara, Sri Suryani, Guru Kelas MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

melakukan inspeksi mendadak ke ruang-ruang kelas dan fasilitas umum seperti kamar mandi siswa. Strategi kontrol ini dilakukan untuk memvalidasi laporan inventaris yang diserahkan oleh tim sarpras. Jika ditemukan keran air yang bocor dan belum dilaporkan, ia tidak segan memberikan teguran langsung kepada penanggung jawab area tersebut.

"Pengawasan itu kuncinya di 'Mata Kepala Sendiri'. Strategi saya, setiap pagi sebelum bel masuk, saya keliling blok toilet dan kantin. Saya cek airnya jalan tidak, lampunya nyala tidak. Kalau ada yang rusak, langsung saya panggil Bu Tarwi atau penjaga. Strategi jemput bola ini penting supaya standar kebersihan dan fungsi sarana tetap terjaga. Kalau pimpinannya cuek, bawahannya pasti lebih cuek. Jadi kontrol terbaik adalah keteladanan pimpinan yang peduli pada detail kecil."¹²

Data observasi peneliti terhadap kondisi fisik bangunan memperlihatkan efektivitas strategi ini. Meskipun usia bangunan madrasah tergolong tua, namun kondisi cat dinding, kebersihan lantai, dan fungsi kelistrikan terlihat sangat terawat. Lemari-lemari inventaris di ruang guru tertata rapi dengan label kode barang yang jelas. Hal ini mengindikasikan bahwa strategi desentralisasi pemeliharaan yang dipadukan dengan pengawasan melekat dari pimpinan telah berhasil menciptakan budaya "Rawat-Jaga" yang kuat di lingkungan MI Sailul Ulum Pagotan.¹³

Secara keseluruhan, strategi pemeliharaan di Situs I tidak mengandalkan teknologi canggih atau tenaga outsourcing mahal, melainkan mengandalkan Disiplin Kolektif. Pimpinan berhasil membangun sistem di mana setiap jengkal area madrasah memiliki "tuan"-nya masing-masing (guru/wali kelas), sehingga tidak ada area tak bertuan (*no man's land*) yang luput dari perawatan.

2. MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo

¹² Wawancara, Rouf Sofwan, Kepala MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

¹³ Observasi, Dokumen KIB dan Kondisi Fisik Bangunan Madrasah, MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

a. Strategi Perencanaan Partisipatif: *User-Oriented Design* dan Otonomi "Kanvas Kosong"

Strategi perencanaan sarana prasarana di MI Ma'arif 1 Babadan (MIMASBA) menerapkan pendekatan yang progresif, yakni Perencanaan Berbasis Pengguna (*User-Oriented Planning*). Berbeda dengan pola konvensional di mana standar sarana ditentukan secara seragam oleh kepala sekolah (*top-down*), Eka Zulfa Lailatul Fitri menerapkan strategi "Kanvas Kosong". Dalam strategi ini, setiap guru kelas diberikan otonomi penuh selayaknya seorang arsitek untuk merancang kebutuhan ruang kelasnya sendiri sesuai dengan karakteristik siswa dan gaya mengajarnya.

Eka Zulfa menjelaskan bahwa strategi perencanaan ini bertujuan untuk memicu inovasi. Ia menyadari bahwa memaksakan standar fasilitas yang sama rata justru akan mematikan kreativitas guru. Oleh karena itu, dalam penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM), ia tidak menyodorkan daftar barang jadi, melainkan melontarkan pertanyaan pemantik: *"Kelas impian seperti apa yang Bapak/Ibu butuhkan untuk mengajar dengan maksimal?"*. Strategi ini memaksa guru untuk berpikir kritis mengenai fungsi setiap barang yang mereka usulkan, bukan sekadar meminta.

"Strategi perencanaan saya itu membalik piramida. Dulu, kepala sekolah yang menentukan: 'Tahun ini beli meja warna coklat semua'. Hasilnya? Kelas jadi kaku, gurunya bosan. Sekarang strateginya saya ubah total. Saya kasih mereka 'Kanvas Kosong'. Saya tantang guru-guru muda ini: 'Silakan kalian bermimpi. Mau kelas gaya kafe? Mau kelas lesehan? Mau warna cat apa? Tulis kebutuhannya, ajukan ke saya'. Strategi ini membuat perencanaan sarana jadi sangat dinamis karena berbasis imajinasi dan kebutuhan riil pengguna, bukan selera pimpinan."¹⁴

Implementasi strategi "Kanvas Kosong" ini dirasakan dampaknya secara signifikan oleh para guru. Novita Candra Proborini, salah satu guru kelas yang dikenal inovatif, menceritakan bagaimana

¹⁴ Wawancara, Eka Zulfa Lailatul Fitri, Kepala MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

strategi perencanaan yang membebaskan ini memotivasi dirinya untuk merancang "Kelas Digital". Ia tidak lagi terpaku pada pengadaan papan tulis kapur, tetapi berani mengusulkan pengadaan Smart TV dan karpet vinyl karena metode mengajarnya banyak menggunakan media visual dan kinestetik.

Novita menekankan bahwa strategi partisipatif dalam tahap desain kebutuhan ini membuat guru merasa memiliki otoritas profesional. Usulan sarana yang diajukan bukan lagi dianggap sebagai beban anggaran, melainkan sebagai Investasi Pembelajaran. Dalam rapat perencanaan, argumen yang dibangun bukan soal "berapa harganya", tapi "apa dampak pembelajarannya".

"Bu Kepala itu strateginya unik. Beliau tidak pernah bilang 'anggaran habis', tapi beliau tanya 'buat apa?'. Ketika saya merencanakan pengadaan Smart TV dan sound system untuk kelas 5, saya presentasikan bahwa anak-anak sekarang itu visual learner. Strategi perencanaan yang terbuka ini membuat saya leluasa mendesain kelas. Saya tidak minta meja guru yang besar, saya minta meja lesehan biar dekat sama anak. Karena perencanaan ini ide saya sendiri, saya jadi semangat menggunakannya. Beda kalau tiba-tiba dikasih barang yang saya nggak butuh, pasti ujung-ujungnya numpuk di gudang."¹⁵

Selain kebebasan mendesain, strategi perencanaan di MIMASBA juga dicirikan oleh Fleksibilitas (*Agility*). Hamdan Bastomi Alwi, selaku tim teknis, menjelaskan bahwa perencanaan kebutuhan tidak hanya dilakukan setahun sekali dalam Raker (Rapat Kerja), tetapi bisa terjadi kapan saja (*real-time*) melalui mekanisme *Morning Briefing*. Strategi ini memungkinkan madrasah merespon kebutuhan mendadak dengan cepat tanpa terbelenggu kaku oleh dokumen anggaran awal tahun.¹⁶

Hamdan menambahkan bahwa meskipun strategi perencanaannya sangat cair dan mengakomodasi banyak keinginan guru, tetap ada mekanisme filter berupa Analisis Skala Prioritas

¹⁵ Wawancara, Novita Candra Proborini, Guru Kelas 5 MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

¹⁶ Wawancara, Hamdan Bastomi Alwi, Tim Teknis MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

Berbasis Visi. Strategi ini memastikan bahwa "mimpi-mimpi" guru dalam "Kanvas Kosong" tadi tetap realistis secara finansial dan sejalan dengan *branding* madrasah sebagai sekolah digital dan religius.

"Perencanaan di sini itu 'Agile' (lincah). Strategi kami tidak kaku. Kalau di tengah semester ada guru menemukan metode baru dan butuh alat peraga khusus, bisa langsung diajukan di briefing pagi. Tapi strategi filternya tetap jalan. Saya dan Bu Kepala akan bedah: 'Ini menunjang visi digital madrasah tidak?'. Kalau cuma buat hiasan, kita tunda. Tapi kalau buat dongkrak prestasi, langsung kita carikan pos anggarannya. Jadi strateginya itu kombinasi antara kebebasan ide guru dan kontrol visi pimpinan."¹⁷

Observasi peneliti terhadap lingkungan belajar di MIMASBA menunjukkan hasil nyata dari strategi perencanaan *user-oriented* ini. Setiap ruang kelas memiliki "wajah" yang berbeda-beda (*customized*). Ada kelas yang dindingnya penuh mural edukatif hasil usulan guru seni, ada kelas yang penataannya berkelompok (*cluster*) untuk pembelajaran kolaboratif. Keragaman fasilitas fisik ini membuktikan bahwa strategi perencanaan partisipatif telah berhasil menerjemahkan kebutuhan pedagogis guru yang beragam ke dalam wujud sarana prasarana yang fungsional dan personal.¹⁸

Secara ringkas, strategi perencanaan di Situs II adalah strategi Personalisasi Sarana. Eka Zulfa berhasil mengubah proses perencanaan anggaran yang biasanya administratif-birokratis menjadi proses kreatif-inovatif. Dengan memberikan kepercayaan kepada guru untuk menjadi "desainer" kelasnya sendiri, madrasah tidak hanya mendapatkan daftar belanja barang, tetapi mendapatkan cetak biru (*blueprint*) lingkungan belajar yang hidup.

b. Strategi Pengadaan: Jejaring Kemitraan Eksternal dan Manajemen Risiko Legal (*Legal Screening*)

¹⁷ Wawancara, Hamdan Bastomi Alwi, Tim Teknis MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

¹⁸ Observasi, Variasi Desain Interior Kelas dan Fasilitas Pembelajaran, MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

Berbeda dengan pendekatan kultural di Situs I, strategi pengadaan sarana prasarana di MI Ma'arif 1 Babadan (MIMASBA) lebih menonjolkan pendekatan Manajemen Korporasi. Mengingat statusnya sebagai madrasah yang berada di lingkungan urban yang kompetitif, Eka Zulfa menerapkan strategi "Jemput Bola Profesional" untuk mengakses sumber daya eksternal, baik dari pemerintah (SBSN/DAK) maupun Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI), tanpa membebani wali murid dengan pungutan liar.

Strategi utama yang dijalankan adalah Diversifikasi Sumber Pendanaan. Eka Zulfa menyadari bahwa mengandalkan dana BOS saja tidak akan cukup untuk mengejar visi madrasah digital. Oleh karena itu, ia membentuk tim khusus untuk menyusun proposal kemitraan yang standar dan akuntabel. Strategi ini bukan sekadar meminta sumbangan, melainkan menawarkan kerjasama *branding*. Misalnya, dalam pengadaan cat gedung atau seragam, madrasah menggandeng vendor besar dengan sistem kontrak resmi, bukan sekadar beli putus di toko eceran.

"Strategi pengadaan kami itu harus 'Zero Pungli' tapi fasilitas tetap 'High Class'. Kalau cuma nunggu BOS, kita jalan di tempat. Makanya saya main strategi jaringan (networking). Saya ajukan proposal ke perbankan, ke CSR perusahaan, bahkan ke dinas terkait. Tapi kuncinya satu: Profesional. Proposalnya harus rapi, RAB-nya jelas. Kami tidak mau terima uang tunai di bawah meja. Semua harus lewat rekening lembaga. Strategi ini membuat pihak luar percaya untuk menggelontorkan bantuan alat, seperti komputer atau meubelair."¹⁹

Namun, poin paling menarik dari strategi pengadaan di Situs II adalah penerapan Manajemen Risiko Legal (*Legal Screening*). Hamdan Bastomi Alwi, yang memiliki latar belakang hukum, diberikan mandat khusus oleh kepala madrasah untuk menyeleksi setiap vendor atau rekanan yang masuk. Strategi ini diterapkan untuk melindungi madrasah dari potensi sengketa di kemudian hari. Sebelum sebuah proyektor atau laptop dibeli dalam jumlah besar, Hamdan akan

¹⁹ Wawancara, Eka Zulfa Lailatul Fitri, Kepala MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

memeriksa detail garansi, layanan purna jual (*after-sales service*), dan keabsahan kontrak kerjasamanya.

Strategi *Legal Screening* ini memastikan bahwa barang yang diadakan memiliki umur pakai yang panjang dan terjamin kualitasnya. Hamdan menceritakan kasus di mana ia pernah menolak vendor penyedia perangkat IT karena klausul garansinya tidak jelas, meskipun harganya murah. Keputusan ini diambil berdasarkan strategi jangka panjang: "Lebih baik mahal sedikit di awal, daripada pusing di belakang". Partisipasi tim teknis dalam memveto keputusan vendor ini menunjukkan bahwa pengadaan barang di MIMASBA sangat rasional dan berhati-hati.

"Di sini, strategi pengadaannya ketat. Tidak asal ada uang terus belanja. Saya terapkan filter 'Legal Screening'. Setiap ada vendor masuk, misalnya nawarin 20 unit PC untuk lab, saya bedah dulu kontraknya. Garansinya distributor atau toko? Kalau rusak, teknisnya datang berapa jam? Kalau kontraknya merugikan madrasah, saya tolak, meskipun Bu Kepala sudah setuju. Strategi ini untuk proteksi aset. Jangan sampai kita beli barang 'bodong' yang nanti jadi masalah hukum atau cepat rusak tanpa ada yang tanggung jawab."²⁰

Dari sisi pengguna (user), strategi pengadaan yang terpusat dan terstandarisasi ini memberikan jaminan kepuasan. Novita Candra Proborini merasakan bahwa barang-barang inventaris yang diterima guru selalu memiliki kualitas *grade A*. Ia tidak perlu pusing memikirkan spesifikasi teknis saat mengajukan barang, karena ia percaya pada mekanisme seleksi yang dilakukan oleh tim madrasah. Strategi ini membuat guru bisa fokus pada pemanfaatan alat, bukan pada teknis pembeliannya.

"Strategi pengadaannya itu 'Terima Beres tapi Berkualitas'. Dulu saya pernah minta speaker aktif buat senam. Saya kira bakal dikasih merk biasa, ternyata dikasih merk ternama yang garansinya resmi. Pak Hamdan bilang, 'Bu Novita, ini barang inventaris, harus yang tahan banting'. Jadi saya merasa strategi sekolah yang selektif memilih barang itu

²⁰ Wawancara, Hamdan Bastomi Alwi, Tim Teknis MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

dampaknya ke kami juga enak. Barangnya awet, tidak rewel dipakai ngajar tiap hari."²¹

Observasi peneliti pada dokumen arsip sarana prasarana menunjukkan kerapian administrasi yang luar biasa. Setiap pengadaan barang bernilai besar dilengkapi dengan dokumen Berita Acara Serah Terima (BAST), kartu garansi, dan salinan kontrak kerjasama (MoU) dengan pihak ketiga. Data ini tersimpan rapi dalam *odner* (map besar) di ruang tata usaha. Hal ini menegaskan bahwa strategi pengadaan di MI Ma'arif 1 Babadan benar-benar dijalankan dengan standar manajemen modern yang mengutamakan legalitas dan kualitas.²²

Secara keseluruhan, strategi pengadaan di Situs II adalah strategi "Mitigasi Risiko". Eka Zulfa dan timnya tidak hanya berpikir bagaimana cara mendapatkan barang, tetapi bagaimana cara mendapatkan barang yang aman secara hukum, terjamin kualitasnya, dan dapat dipertanggungjawabkan secara administratif kepada yayasan maupun negara.

c. Strategi Pemeliharaan dan Pengendalian: Kontrak Kinerja Berbasis Prestasi dan Digitalisasi Aset

Aaa Strategi pemeliharaan sarana prasarana di MI Ma'arif 1 Babadan (MIMASBA) melampaui konsep perawatan fisik semata. Eka Zulfa menerapkan strategi "Pemeliharaan Berbasis Kinerja" (*Performance-Based Maintenance*). Dalam strategi ini, fasilitas canggih yang diberikan kepada guru, seperti laptop spek tinggi, Smart TV, atau proyektor, bukanlah hak mutlak, melainkan "pinjaman investasi". Konsekuensinya, guru yang memegang aset tersebut terikat dalam sebuah "Kontrak Prestasi" untuk menjamin bahwa alat tersebut tidak hanya awet, tetapi juga produktif menghasilkan juara.

Eka Zulfa menjelaskan bahwa strategi ini diambil untuk menghindari mentalitas "asal pakai". Ia ingin setiap rupiah yang

²¹ Wawancara, Novita Candra Proborini, Guru Kelas 5 MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

²² Observasi, Dokumen Kontrak Kerjasama (MoU) dan Arsip Garansi Aset, MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

dikeluarkan madrasah untuk membeli alat harus kembali dalam bentuk prestasi siswa (*Return on Investment*). Oleh karena itu, strategi pengendaliannya sangat ketat. Jika seorang guru mengajukan alat peraga mahal, Eka Zulfa akan menantang guru tersebut dengan target spesifik. Strategi ini secara psikologis memaksa guru untuk merawat alat tersebut dengan sangat hati-hati, karena kerusakan alat berarti kegagalan mencapai target kinerjanya.

"Strategi saya itu 'Ada Barang, Ada Target'. Saya tidak pelit fasilitas. Bu Novita minta Smart TV 50 inch, saya belikan. Tapi saya buat perjanjian di awal: 'Oke Bu, TV ini harganya mahal. Saya minta imbal baliknya, tahun ini kelas Ibu harus ada minimal 3 anak yang juara olimpiade sains'. Strategi kontrak kinerja ini efektif sekali. Guru jadi merasa memiliki tanggung jawab moral. Mereka merawat TV itu seperti barang keramat, karena itu senjata mereka buat perang prestasi. Jadi pemeliharannya otomatis jalan karena ada target yang dikejar."²³

Implementasi strategi "Barter Fasilitas dengan Prestasi" ini diakui dampaknya oleh Novita Candra. Ia merasakan adanya perubahan mindset dalam memperlakukan aset sekolah. Dulu, jika fasilitas rusak, ia hanya tinggal lapor. Namun dengan strategi ini, ia merasa fasilitas adalah bagian dari reputasi profesionalnya. Novita menceritakan bagaimana ia membuat aturan ketat di kelasnya mengenai penggunaan Smart TV, siapa yang boleh menyalakan, bagaimana cara membersihkan layarnya, semata-mata agar alat tersebut selalu prima mendukung target mengajarnya.

"Jujur, strategi Bu Kepala itu bikin 'deg-degan' tapi memacu adrenalin. Waktu Smart TV itu datang, saya langsung buat piket khusus untuk membersihkan debunya. Saya larang anak-anak main sentuh layar sembarangan. Kenapa? Karena saya sudah janji sama pimpinan bakal cetak juara pakai alat ini. Kalau TV-nya rusak, saya yang malu. Jadi strategi kontrak prestasi itu bikin saya merawat barang sekolah lebih dari barang sendiri. Itu semacam 'partner' sukses saya."²⁴

²³ Wawancara, Eka Zulfa Lailatul Fitri, Kepala MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

²⁴ Wawancara, Novita Candra Proborini, Guru Kelas 5 MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

Dari sisi teknis, strategi pemeliharaan didukung oleh sistem Layanan Cepat Tanggap (*Rapid Response*) berbasis digital. Hamdan Bastomi, selaku koordinator IT dan Sarpras, tidak menggunakan buku laporan kerusakan konvensional. Ia menerapkan strategi pelaporan *real-time* melalui grup WhatsApp khusus sarana. Strategi ini memangkas birokrasi perbaikan. Jika ada AC yang tidak dingin atau Wi-Fi yang lemot, guru cukup memfoto dan mengirimkannya ke grup. Tim teknis wajib merespon dalam hitungan jam.

Hamdan menjelaskan bahwa strategi digitalisasi pemeliharaan ini bertujuan untuk menjaga Kontinuitas Pembelajaran. Ia menyadari bahwa di era digital, kerusakan sarana IT bisa menghentikan proses belajar mengajar total. Oleh karena itu, strategi *maintenance* di MIMASBA bersifat proaktif dan responsif, bukan reaktif menunggu barang rusak parah baru diperbaiki.

"Strategi *maintenance* kami itu 'Pantang Mengganggu Jam Pelajaran'. Kami pakai sistem tiket digital via WA. Guru lapor jam 8 pagi: 'Pak, mouse lab komputer 3 macet'. Jam 8.15 tim saya sudah di lokasi bawa gantinya. Strategi kami adalah penyediaan unit cadangan (*backup unit*). Jadi barang yang rusak ditarik buat servis, kelas tetap jalan pakai cadangan. Kami tidak mau guru beralasan tidak mengajar gara-gara alat rusak. Itu strategi layanan prima kami."²⁵

Observasi peneliti memperkuat temuan ini. Di ruang guru, terpampang layar monitor yang menampilkan status CCTV dan kondisi jaringan internet di setiap kelas. Fasilitas ini memungkinkan pimpinan memantau penggunaan aset secara *real-time*. Selain itu, kondisi fisik alat-alat elektronik di kelas terlihat sangat terawat, hampir tanpa debu, yang menandakan bahwa strategi *ownership* melalui kontrak kinerja benar-benar berjalan di level operasional harian.²⁶

Secara keseluruhan, strategi pemeliharaan di Situs II adalah strategi Meritokrasi. Fasilitas terbaik diberikan kepada guru dengan

²⁵ Wawancara, Hamdan Bastomi Alwi, Tim Teknis MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

²⁶ Observasi, Sistem Monitoring Digital dan Kondisi Aset Elektronik Kelas, MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

kinerja terbaik. Pemeliharaan aset bukan lagi beban penjaga sekolah, melainkan tanggung jawab profesional guru sebagai pengguna yang terikat kontrak prestasi.

B. Analisis Data

1. MI Sailul Ulum Pagotan Madiun

a. Analisis Strategi Perencanaan: *Bottom-Up Planning* sebagai Instrumen Validasi Kebutuhan dan Efisiensi Anggaran

Berdasarkan paparan data mengenai mekanisme perencanaan di MI Sailul Ulum Pagotan, dapat dianalisis secara mendalam bahwa strategi yang diterapkan Kepala Madrasah adalah Perencanaan Partisipatif Arus Bawah (*Bottom-Up Planning*). Fenomena penyebaran angket kebutuhan (*needs assessment*) kepada setiap guru sebelum penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM) bukan sekadar formalitas demokrasi, melainkan sebuah strategi manajerial yang diperhitungkan untuk mencapai efisiensi alokasi sumber daya yang ketat.

Dalam perspektif teori manajemen mutu pendidikan, langkah Rouf Sofwan ini merupakan implementasi konkret dari prinsip Orientasi pada Pelanggan (*Customer Focus*) sebagaimana dikemukakan oleh Nanang Fattah. Dalam teori ini, mutu didefinisikan sebagai kepuasan pelanggan.²⁷ Dalam konteks manajemen sarana internal, guru adalah "pelanggan internal" yang menggunakan fasilitas untuk melayani siswa. Dengan bertanya langsung kepada guru mengenai apa yang mereka butuhkan, pimpinan sedang memastikan bahwa spesifikasi barang yang akan dibeli memiliki nilai guna (*utility*) dan kesesuaian fungsi (*fitness for use*) yang tinggi. Analisis ini menegaskan bahwa kualitas perencanaan sarana tidak ditentukan oleh seberapa canggih teknologi yang dibeli, melainkan seberapa akurat barang tersebut menjawab permasalahan pembelajaran di kelas. Jika perencanaan

²⁷ Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan* (Bandung: PT Remadja Rosda Karya, 2013), 4.

dilakukan secara *top-down* (instruksi sepihak kepala sekolah), risiko terjadinya *mismatch* (ketidakcocokan) antara barang yang dibeli dengan kebutuhan riil guru sangat besar, yang berujung pada pemborosan anggaran (*waste*).

Lebih jauh, strategi pelibatan guru dalam rapat pleno untuk menentukan skala prioritas berfungsi sebagai mekanisme Filterisasi dan Validasi Kolektif. Mengacu pada pandangan Barnawi dan M. Arifin, perencanaan sarana prasarana sekolah harus memuat perkiraan secara matang mengenai rancangan pembelian demi menghindari kesalahan dan kegagalan fungsi.²⁸ Di Situs I, forum rapat "Sabtu Ceria" menjadi arena uji publik bagi setiap usulan. Ketika seorang guru mengajukan pengadaan AC, misalnya, forum akan menguji urgensinya dibandingkan dengan usulan perbaikan atap bocor. Proses dialektika ini melatih guru untuk berpikir strategis, membedakan antara "kebutuhan mendesak" (*needs*) dengan "keinginan sesaat" (*wants*). Secara teoritis, ini adalah bentuk edukasi manajemen bagi staf.

Implikasi manajerial dari strategi ini adalah terciptanya Akuntabilitas Perencanaan dan Legitimasi Kebijakan. Keputusan akhir mengenai belanja modal madrasah bukan lagi menjadi beban tunggal kepala sekolah yang rawan bias subjektivitas, melainkan menjadi keputusan institusional yang berbasis data riil. Hal ini secara psikologis menciptakan *Psychological Ownership* (rasa kepemilikan psikologis) di kalangan guru terhadap program kerja madrasah. Mereka tidak akan memprotes jika usulannya ditunda, karena mereka sendiri yang terlibat dalam proses penentuan prioritas tersebut. Dengan demikian, strategi perencanaan *bottom-up* di MI Sailul Ulum Pagotan bukan hanya soal mendata barang, tetapi merupakan strategi mitigasi konflik internal dan efisiensi anggaran melalui validasi kolektif.

²⁸ Barnawi Dan M. Arifin, *Manajemen Sarana & Prasarana Sekolah* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), 51.

b. Analisis Strategi Pengadaan: Mobilisasi Filantropi Melalui Pendekatan Kultural dan Strategi Bertahan

Temuan data mengenai strategi pengadaan sarana yang mengandalkan pendekatan kultural "Jariyah" dan pelibatan penuh Komite Madrasah menunjukkan sebuah fenomena manajemen pembiayaan yang adaptif terhadap konteks sosial-ekonomi lembaga. Jika dianalisis menggunakan pisau teori strategi peningkatan mutu dari Mulyasana (dikutip dalam Noer Rahmah), langkah taktis yang diambil oleh MI Sailul Ulum Pagotan ini dapat dikategorikan sebagai "Strategi Bertahan" (*Survival Strategy*) sekaligus "Strategi Mempertahankan Keberlangsungan".²⁹

Teori Mulyasana menjelaskan bahwa lembaga pendidikan yang menghadapi keterbatasan sumber daya internal (seperti minimnya dana BOS) harus memperkuat solidaritas dan menghindari orientasi keuntungan semata untuk tetap eksis. Rouf Sofwan menerjemahkan teori ini dengan sangat cerdas melalui strategi Mobilisasi Sumber Daya Masyarakat (*Community Resource Mobilization*). Pimpinan menyadari bahwa modal finansial madrasah sangat terbatas, namun modal sosial (*social capital*) berupa kepercayaan masyarakat sangat tinggi. Oleh karena itu, strategi pengadaan tidak dilakukan secara transaksional (jual-beli layanan pendidikan), melainkan secara transformasional-spiritual. Narasi "Investasi Akhirat" yang dibangun pimpinan adalah strategi komunikasi persuasif untuk mengonversi modal sosial tersebut menjadi modal ekonomi (sumbangan material).

Analisis terhadap peran Komite Madrasah sebagai eksekutor belanja juga sangat krusial dalam keberhasilan strategi ini. Dalam teori Philip B. Crosby, mutu dibangun di atas sistem yang mencegah kesalahan (*zero defects*) dan kesesuaian dengan standar.³⁰ Namun, dalam konteks pengadaan berbasis sumbangan, "mutu" juga berarti "kepercayaan". Dengan menyerahkan pengelolaan uang sumbangan

²⁹ Noer Rahmah dan Zaenal Fanani, *Pengantar Manajemen Pendidikan: Konsep Dan Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan Perspektif Islam* (Malang: Madani, 2017), 213.

³⁰ Philip B. Crosby, *Quality Is Free* (New York: Mentor Books, 1992), 72.

sepenuhnya kepada bendahara komite (wali murid), madrasah sedang membangun sistem *Trust*. Transparansi radikal ini menghilangkan potensi kecurigaan (*distrust*) akan adanya penyelewengan dana oleh pihak sekolah. Ketika wali murid melihat sendiri bahwa uang iuran mereka dikelola oleh sesama wali murid dan berwujud nyata menjadi bangunan, maka *trust* tersebut akan melahirkan partisipasi berkelanjutan.

Selain itu, strategi menerima sumbangan dalam bentuk barang/jasa (*natura*) merupakan bentuk efisiensi biaya yang luar biasa. Secara ekonomi, strategi ini memotong rantai *profit margin* kontraktor. Jika sekolah membangun gedung menggunakan jasa kontraktor, ada biaya jasa dan pajak yang harus dibayar. Namun, dengan strategi gotong royong di mana wali murid menyumbang tenaga dan material, biaya tersebut menjadi nol (*zero cost*). Ini membuktikan bahwa strategi pengadaan partisipatif di Situs I bukan sekadar cara mencari dana, melainkan strategi manajemen biaya (*cost leadership*) yang berbasis pada nilai-nilai kearifan lokal dan religiusitas masyarakat pedesaan. Fasilitas madrasah pada akhirnya tidak lagi dipandang sebagai aset negara atau yayasan, melainkan "Aset Umat" yang harus dibangun dan dijaga bersama.

c. Analisis Strategi Pemeliharaan: Desentralisasi Tanggung Jawab dan Manajemen Aset Berbasis Karakter

Strategi pemeliharaan sarana di MI Sailul Ulum Pagotan yang mengandalkan sistem inventarisasi ruang (KIB) dan piket siswa dapat dianalisis secara mendalam sebagai bentuk Desentralisasi Manajemen Aset dan Pendidikan Karakter Tanggung Jawab. Pimpinan menyadari bahwa pengawasan terpusat (*centralized control*) oleh kepala sekolah atau penjaga saja tidak akan efektif untuk area madrasah yang luas dengan ratusan jenis barang. Oleh karena itu, tanggung jawab pemeliharaan didistribusikan (*delegated*) kepada unit terkecil, yaitu kelas.

Secara teoritis, strategi ini sejalan dengan pandangan Rusydi Ananda yang mendefinisikan manajemen sarana prasarana sebagai kegiatan menata mulai dari perencanaan hingga pemeliharaan agar barang memberikan kontribusi optimal.³¹ Di Situs I, fungsi pemeliharaan ini diintegrasikan ke dalam struktur organisasi kelas. Penerapan Kartu Inventaris Barang (KIB) di setiap dinding kelas bukan sekadar alat administrasi, melainkan instrumen Kontrol Manajerial. KIB berfungsi sebagai "kontrak perawatan" antara madrasah dengan wali kelas. Dengan adanya data yang terpampang jelas, wali kelas dipaksa secara sistematis untuk peduli (*aware*) terhadap kondisi aset di wilayah otoritasnya. Ini adalah bentuk pengawasan melekat yang murah namun efektif.

Lebih dalam lagi, pelibatan siswa dalam kegiatan "Operasi Semut" dan piket kelas harian mengandung dimensi analisis Perilaku Organisasi. Teori kepemilikan (*Endowment Effect*) menyebutkan bahwa seseorang cenderung lebih menghargai dan merawat objek yang di dalamnya mereka telah menginvestasikan usaha. Ketika siswa dilibatkan secara fisik untuk mengepel lantai, membersihkan kaca, dan menata meja setiap hari, timbul keengganan psikologis untuk merusaknya (*reluctance to damage*). Vandalisme (coret-corek meja) yang sering terjadi di sekolah lain dapat ditekan di MI Sailul Ulum karena siswa merasa "eman" (sayang) terhadap hasil kerja keras mereka sendiri.

Analisis ini menunjukkan bahwa strategi pemeliharaan di Situs I memiliki dimensi ganda yang saling menguatkan: dimensi fisik (barang menjadi awet) dan dimensi edukatif (penanaman karakter tanggung jawab). Strategi ini sangat efisien secara biaya (*cost-effective*) karena mengurangi ketergantungan madrasah pada tenaga kebersihan profesional (*outsourcing*) yang mahal. Biaya pemeliharaan dialihkan menjadi investasi tenaga siswa dan guru yang bernilai edukatif. Selain itu, strategi ini juga memperpanjang umur ekonomis barang (*asset lifespan*), yang berarti menunda pengeluaran belanja modal di masa

³¹ Rusydi Ananda Dan Oda Kinata Banurea, *Manajemen Sarana Dan Prasarana Pendidikan* (Medan: CV Widya Puspita, 2017), 25.

depan. Dengan demikian, partisipasi dalam pemeliharaan di sini adalah strategi preventif jangka panjang untuk menekan biaya penyusutan aset melalui pembiasaan disiplin kolektif yang dipimpin.

2. MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo

a. Analisis Strategi Perencanaan: *User-Oriented Design* dan Strategi Diferensiasi Produk Melalui Kanvas Kosong

Sdas Berdasarkan temuan data mengenai mekanisme perencanaan sarana prasarana di MI Ma'arif 1 Babadan, dapat dianalisis bahwa Eka Zulfa Lailatul Fitri menerapkan strategi Perencanaan Berbasis Pengguna (*User-Oriented Planning*) yang sangat radikal melalui konsep "Kanvas Kosong". Berbeda dengan pola perencanaan konvensional yang cenderung seragam (*uniform*) dan ditentukan oleh kepala sekolah, strategi ini memberikan otonomi penuh kepada guru untuk bertindak sebagai "arsitek" bagi ruang kelasnya sendiri. Fenomena ini bukan sekadar bentuk demokrasi, melainkan strategi manajerial untuk memicu inovasi internal. Pimpinan menyadari bahwa standar fasilitas yang kaku justru akan mematikan kreativitas pedagogis guru.

Jika dianalisis menggunakan pisau teori manajemen strategik Mulyasana (dikutip dalam Noer Rahmah), langkah ini merupakan manifestasi dari "Strategi Bersaing Total" (*Total Competitive Strategy*) dan "Strategi Diferensiasi".³² Mulyasana menjelaskan bahwa lembaga yang ingin memenangkan persaingan harus memiliki keunikan yang tidak dimiliki kompetitor. Dengan membebaskan guru mendesain kelasnya (ada yang berkonsep digital, lesehan, atau *nature-based*), madrasah sedang menciptakan diferensiasi produk layanan. Madrasah tidak lagi menawarkan "ruang kelas standar", melainkan menawarkan beragam "ekosistem belajar" yang unik. Hal ini relevan dengan definisi mutu menurut Juran sebagai "Kecocokan Penggunaan" (*Fitness for*

³² Noer Rahmah dan Zaenal Fanani, *Pengantar Manajemen Pendidikan: Konsep Dan Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan Perspektif Islam* (Malang: Madani, 2017), 213.

Use).³³ Dalam konteks ini, guru sebagai pengguna utama (*user*) diberikan otoritas penuh untuk mendefinisikan apa yang "cocok" bagi karakteristik siswa di kelasnya. Akibatnya, sarana prasarana di MIMASBA menjadi sangat variatif dan inovatif karena lahir dari kompetisi ide para guru, bukan instruksi tunggal pimpinan.

Secara psikologis, strategi "Kanvas Kosong" ini menciptakan *Intrinsic Motivation* (motivasi intrinsik) yang kuat. Ketika guru merencanakan sendiri pengadaan Smart TV atau karpet vinyl, mereka memiliki keterikatan emosional (*emotional engagement*) dengan barang tersebut. Mereka tidak akan menganggap fasilitas itu sebagai "titipan sekolah", melainkan sebagai "karya mereka". Ini adalah bentuk pemberdayaan (*empowerment*) tingkat tinggi di mana partisipasi tidak hanya terjadi pada level eksekusi, tetapi sejak level ideasi. Dampaknya, efektivitas penggunaan sarana menjadi sangat tinggi karena barang yang dibeli benar-benar sesuai dengan gaya mengajar guru yang bersangkutan, sehingga meminimalisir risiko barang mangkrak (*redundant assets*).

b. Analisis Strategi Pengadaan: Mitigasi Risiko Legal (*Legal Screening*) dan Profesionalisme Kemitraan

Analisis terhadap strategi pengadaan di Situs II menunjukkan adanya lompatan manajerial dari pola tradisional menuju pola korporasi modern. Peran vital tim teknis (Hamdan Bastomi) dalam melakukan seleksi ketat terhadap vendor melalui mekanisme Manajemen Risiko Legal (*Legal Screening*) merupakan temuan yang sangat signifikan. Dalam teori manajemen sarana prasarana pendidikan, pengadaan barang seringkali hanya dilihat dari aspek ketersediaan dana dan barang. Namun, di MI Ma'arif 1 Babadan, pengadaan dilihat sebagai sebuah perikatan hukum (*legal engagement*) yang memiliki risiko jangka panjang.

Strategi ini memvalidasi teori pengawasan dan pengendalian mutu menurut Arum dan Nurbadi, yang menyatakan bahwa

³³ Noer Rahmah dan Zaenal Fanani, *Pengantar Manajemen Pendidikan...*, 205.

pengawasan adalah proses memastikan pelaksanaan sesuai dengan rencana dan ketentuan.³⁴ Di Situs II, pengawasan dilakukan secara *Pre-Audit* (sebelum transaksi terjadi). Dengan memeriksa detail garansi distributor, ketersediaan suku cadang, dan klausul layanan purna jual (*after-sales service*) dalam kontrak vendor, madrasah menerapkan prinsip kehati-hatian (*prudence principle*). Analisis ini membuktikan bahwa strategi partisipatif di Situs II tidak bersifat "sembro" atau asal cepat. Partisipasi tim legal justru berfungsi sebagai *Stabilizer* (penyeimbang) yang menjaga agar laju akselerasi pengadaan barang tidak tergelincir pada masalah hukum atau kerugian aset di masa depan.

Selain itu, strategi pengadaan melalui proposal kemitraan profesional ke pihak eksternal (DUDI/Perbankan) menunjukkan bahwa madrasah menerapkan Strategi Diversifikasi Pendanaan. Eka Zulfa tidak terpaku pada dana pemerintah (BOS) yang terbatas, melainkan aktif mencari peluang *Corporate Social Responsibility* (CSR). Kunci keberhasilannya terletak pada akuntabilitas dan profesionalisme proposal. Hal ini sejalan dengan prinsip mutu Crosby tentang "Sesuai Persyaratan" (*Conformance to Requirements*).³⁵ Pihak korporasi mau memberikan bantuan komputer atau meubelair karena madrasah mampu memenuhi persyaratan administratif dan pelaporan yang ketat. Strategi ini mengubah posisi madrasah dari "peminta sumbangan" menjadi "mitra strategis branding", yang mana hal ini sangat krusial bagi keberlanjutan finansial lembaga swasta di tengah kompetisi yang ketat.

c. Analisis Strategi Pemeliharaan: Kontrak Kinerja Berbasis Prestasi (*Meritocracy*) dan Digitalisasi Layanan

Aa Strategi pemeliharaan sarana di MI Ma'arif 1 Babadan yang menerapkan sistem "Barter Fasilitas dengan Prestasi" dan layanan perbaikan cepat berbasis digital dapat dianalisis sebagai bentuk penerapan sistem Meritokrasi dan Manajemen Aset sebagai Investasi.

³⁴ M. Arifin Barnawi, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), 67; Nurabadi, *Manajemen Sarana Dan Prasarana Pendidikan* (Malang: FIP UM, 2014), 46.

³⁵ Philip B. Crosby, *Quality Is Free* (New York: Mentor Books, 1992), 72.

Pimpinan madrasah memandang sarana canggih (seperti laptop spek tinggi atau proyektor interaktif) bukan sebagai biaya operasional (*cost center*), melainkan sebagai investasi sumber daya manusia (*human capital investment*) yang harus menghasilkan pengembalian (*return on investment*) berupa prestasi siswa.

Analisis ini sangat relevan dengan teori Miller dan Innas (dalam Muhammad Thoyib) tentang pentingnya Perubahan Budaya Organisasi (*Cultural Change*) dalam manajemen mutu.³⁶ Eka Zulfa berhasil mengubah budaya "meminta hak fasilitas" menjadi budaya "mempertanggungjawabkan fasilitas". Ketika guru menandatangani kontrak komitmen prestasi saat menerima barang inventaris, maka motivasi untuk merawat barang tersebut bergeser dari sekadar "kewajiban administratif" menjadi "kebutuhan profesional". Guru menyadari bahwa jika alat tersebut rusak karena kelalaian, maka target prestasi siswanya akan terancam, dan reputasi profesionalnya akan jatuh. Teori Dessler tentang komitmen organisasi terbukti valid di sini: karyawan yang merasa didukung penuh fasilitasnya akan memberikan kinerja terbaiknya (*high performance*).³⁷

Dari sisi operasional, penggunaan sistem tiket digital (WhatsApp Group) untuk pelaporan kerusakan merupakan strategi Respon Cepat (*Rapid Response*) yang meminimalisir *downtime* (waktu henti) pembelajaran. Dalam manajemen modern, kecepatan penanganan keluhan pelanggan adalah indikator mutu utama. Dengan menjamin bahwa setiap kerusakan ditangani dalam hitungan jam dan menyediakan unit cadangan (*backup unit*), madrasah menjamin kontinuitas proses belajar mengajar. Strategi pemeliharaan ini menciptakan simbiosis mutualisme yang sempurna: Guru mendapatkan alat canggih dan layanan servis cepat untuk mengajar dengan nyaman, sementara sekolah mendapatkan jaminan prestasi siswa dan kepastian keawetan aset bernilai tinggi.

³⁶ Muhammad Thoyib, *Manajemen Mutu Pendidikan Islam Kontemporer...* (Jakarta: Diktis Kemenag RI, 2012), 72.

³⁷ Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia...* (Jakarta: PT Prenhalindo, 2002), 27.

C. Sinkronisasi Data

Berdasarkan paparan data dan analisis mendalam pada kedua situs penelitian, tahap akhir dari pembahasan ini adalah melakukan sinkronisasi data lintas situs (*cross-site synchronization*). Tujuannya adalah untuk membandingkan karakteristik strategi kepemimpinan partisipatif yang diterapkan di MI Sailul Ulum Pagotan (Situs I) dan MI Ma'arif 1 Babadan (Situs II), serta merumuskan proposisi teoritis mengenai bagaimana strategi tersebut berkontribusi terhadap mutu sarana prasarana dalam konteks yang berbeda.

1. Komparasi Strategi Perencanaan: Antara Efisiensi (Validasi) dan Inovasi (Diferensiasi)

Sinkronisasi data menunjukkan bahwa meskipun kedua situs sama-sama menerapkan perencanaan partisipatif (*participatory planning*), namun orientasi dan fungsi strategisnya memiliki perbedaan fundamental yang disesuaikan dengan tingkat keamanan sumber daya lembaga.

Di Situs I (MI Sailul Ulum Pagotan), partisipasi guru dalam perencanaan melalui mekanisme angket dan rapat pleno berfungsi dominan sebagai Instrumen Validasi Efisiensi (*Efficiency Validation Instrument*). Mengingat keterbatasan anggaran, partisipasi guru diarahkan untuk menyeleksi secara ketat mana kebutuhan yang bersifat *survival* (bertahan hidup) dan mana yang sekadar *desire* (keinginan). Forum "Sabtu Ceria" menjadi arena dialektika untuk memangkas inefisiensi. Dalam konteks ini, perencanaan partisipatif adalah strategi bertahan (*defensive strategy*) untuk memastikan setiap rupiah tepat sasaran.

Sebaliknya, di Situs II (MI Ma'arif 1 Babadan), partisipasi guru melalui konsep "Kanvas Kosong" berfungsi sebagai Inkubator Inovasi (*Innovation Incubator*). Karena dukungan sumber daya yang lebih mapan, partisipasi guru tidak lagi dibatasi oleh isu efisiensi dasar, melainkan didorong untuk menciptakan Diferensiasi Layanan. Guru

diberikan kebebasan merancang kelas digital atau tematik untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Di sini, perencanaan partisipatif bertransformasi menjadi strategi menyerang (*offensive strategy*) untuk memenangkan persaingan pasar pendidikan melalui keunikan fasilitas.

Kesimpulannya adalah Efektivitas strategi perencanaan partisipatif bersifat kontingensi terhadap kemapanan sumber daya lembaga. Pada lembaga dengan sumber daya terbatas, partisipasi berfungsi sebagai katup pengaman efisiensi anggaran. Sedangkan pada lembaga dengan sumber daya mapan, partisipasi berfungsi sebagai katalisator inovasi produk untuk menciptakan keunggulan bersaing.

2. Komparasi Strategi Pengadaan: Polarisasi Antara Filantropi Kultural dan Profesionalisme Legal

Dalam aspek pengadaan, terdapat polarisasi strategi antara pendekatan berbasis komunitas (*community-based*) dan korporasi (*corporate-based*).

Situs I menerapkan strategi Mobilisasi Modal Sosial. Kekuatannya pada nilai spiritual "Jariyah" dan gotong royong wali murid. Strategi ini efektif menekan biaya konstruksi (*cost leadership*) karena substitusi biaya tenaga kerja dengan kerja bakti. Kelemahannya, standar kualitas barang bergantung pada kemampuan donatur. Cocok untuk infrastruktur dasar di pedesaan yang guyub.

Situs II menerapkan strategi Mitigasi Risiko Legal. Pengadaan melalui proposal kemitraan (CSR) dan pembelian resmi dengan seleksi vendor ketat (*Legal Screening*). Kekuatannya pada jaminan kualitas (*quality assurance*) dan perlindungan hukum aset. Meski biaya awal tinggi, strategi ini memberi kepastian operasional jangka panjang. Cocok untuk aset teknologi tinggi di lingkungan kompetitif.

Kesimpulan Hasil Sinkronisasi 2: "Efektivitas pengadaan sarana bergantung pada keselarasan strategi dengan modalitas lingkungan. Lingkungan komunal-pedesaan menuntut Pendekatan Kultural-Filantropis (mengandalkan kepercayaan tokoh dan

solidaritas). Sebaliknya, lingkungan kompetitif-urban menuntut Pendekatan Legal-Profesional (mengandalkan kontrak hukum dan standar mutu industri). Kedua strategi valid pada konteksnya masing-masing."

3. Komparasi Strategi Pemeliharaan: Desentralisasi Berbasis Karakter dengan Sentralisasi Berbasis Kinerja

Sinkronisasi aspek pemeliharaan menemukan benang merah pendelegasian wewenang, namun dengan motif pendorong (*driving force*) berbeda.

Di Situs I, pemeliharaan adalah wahana Pendidikan Karakter. Pelibatan siswa dalam piket dan guru dalam inventarisasi (KIB) didorong nilai moral "Amanah". Indikator suksesnya adalah usia pakai barang yang panjang dan perilaku disiplin. Ini adalah pendekatan humanis-religius.

Di Situs II, pemeliharaan adalah Tuntutan Profesionalitas. Fasilitas canggih diberikan dengan ikatan "Kontrak Kinerja". Guru merawat barang karena itu adalah alat produksi (*production tool*) untuk mencapai target prestasi. Indikator suksesnya adalah Return on Investment (prestasi siswa). Ini adalah pendekatan teknokratis-manajerial.

Kesimpulan Hasil Sinkronisasi 3: "Rasa memiliki (*Sense of Belonging*) terhadap aset sekolah dapat dibangun melalui dua jalur psikologis. Jalur pertama adalah Internalisasi Nilai Moral (Situs I), di mana merawat barang dianggap ibadah/amanah. Jalur kedua adalah Instrumentasi Kinerja (Situs II), di mana merawat barang dianggap profesionalisme kerja. Muaranya sama: terciptanya budaya rawat yang menekan biaya penyusutan aset."

4. Matriks Sinkronisasi

Tabel 5.1. Matriks Sinkronisasi Strategi Peningkatan Mutu Sarana

Prasarana

Aspek Komparasi	Situs I: MI Sailul Ulum (Strategi	Situs II: MI Ma'arif 1 Babadan (Strategi	Temuan Lintas Situs (Proposisi)
--------------------	--------------------------------------	---	------------------------------------

	Bertahan/Solidaritas)	Bersaing/Risiko)	
Fokus Perencanaan	Validasi & Efisiensi. Partisipasi bertujuan menyeleksi kebutuhan prioritas (<i>survival</i>) di tengah keterbatasan.	Inovasi & Diferensiasi. Partisipasi bertujuan menginkubasi ide kreatif guru untuk keunggulan produk layanan.	Perencanaan partisipatif bertransformasi fungsi dari kontrol anggaran menjadi inkubasi inovasi seiring kemapanan lembaga.
Model Pengadaan	Filantropi Kultural ("Jariyah"). Berbasis kepercayaan tokoh, gotong royong fisik, dan sumbangan natura (barang).	Kemitraan Profesional & Legal. Berbasis proposal standar, CSR korporasi, dan seleksi legalitas vendor (<i>screening</i>).	Strategi pengadaan adaptif: Lingkungan komunal butuh pendekatan hati/kultural, lingkungan kompetitif butuh pendekatan hukum/profesional.
Pola Pemeliharaan	Desentralisasi Karakter. Berbasis moral (Amanah) dan pelibatan siswa (Piket) sebagai pendidikan tanggung jawab.	Investasi Kinerja (<i>Meritocracy</i>). Berbasis kontrak prestasi. Fasilitas adalah investasi yang harus menghasilkan <i>return</i> prestasi.	<i>Sense of Belonging</i> efektif dibangun baik melalui jalur moral-spiritual maupun jalur profesional-kinerja, tergantung budaya organisasi.

BAB VI

IMPLIKASI GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU SARANA PASARA PENDIDIKAN DI MI SAILUL ULUM PAGOTAN GEGER DAN MI MA'ARIF 1 BABADAN PONOROGO

A. Paparan Data

1. MI Sailul Ulum Pagotan Madiun

a. Tumbuhnya Karakter *Handarbeni* (Rasa Memiliki) dan Inisiatif Kolektif

Penerapan strategi kepemimpinan partisipatif yang dijalankan secara konsisten oleh Kepala MI Sailul Ulum Pagotan, Bapak Rouf Sofwan, membawa implikasi yang fundamental terhadap pergeseran budaya kerja (*organizational culture*) dan iklim psikologis warga madrasah. Berdasarkan data wawancara mendalam yang dihimpun dari berbagai informan kunci, ditemukan bahwa pelibatan aktif guru dalam mekanisme pengambilan keputusan sarana prasarana—mulai dari perencanaan kebutuhan hingga eksekusi pengadaan—telah berhasil mengubah *mindset* guru dari sekadar "pengguna fasilitas" menjadi "pemilik fasilitas". Implikasi paling nyata dari strategi ini adalah lahirnya budaya "Handarbeni" (rasa ikut memiliki) yang kuat, yang dimanifestasikan dalam perilaku merawat aset secara sadar dan sukarela tanpa menunggu instruksi pimpinan.

Kepala Madrasah, Rouf Sofwan, menjelaskan bahwa sebelum strategi partisipatif diterapkan, budaya pemeliharaan di madrasah cenderung bersifat instruksional dan bergantung penuh pada penjaga sekolah. Namun, setelah guru dilibatkan dalam setiap tahapan manajemen sarana, tumbuhlah beban moral positif dalam diri mereka. Rouf menekankan bahwa partisipasi melahirkan ikatan emosional; ketika guru merasa ide dan usulannya didengar, mereka merasa bertanggung jawab untuk menjaga hasil dari usulan tersebut. Fenomena vandalisme atau ketidakpedulian terhadap kerusakan fasilitas yang sering terjadi di

lembaga pendidikan lain, nyaris tidak ditemukan di MI Sailul Ulum Pagotan berkat tertanamnya mentalitas kepemilikan ini.

"Dampak terbesarnya adalah lahirnya rasa *handarbeni* (rasa memiliki). Karena guru dilibatkan mulai dari perencanaan, pembelian, hingga penataan, mereka menjaga barang-barang sekolah ini seperti barang miliknya sendiri. Jarang sekali saya melihat fasilitas rusak karena vandalisme atau kelalaian. Kalau ada tembok kotor sedikit, guru atau bahkan siswa inisiatif membersihkan tanpa menunggu perintah saya. Ini adalah 'mentalitas kepemilikan' yang tidak bisa dibeli dengan uang, tapi hanya bisa dibangun lewat partisipasi."¹

Implikasi budaya ini terkonfirmasi dan diperkuat oleh pengakuan Sri Suryani, selaku representasi guru kelas dan guru BP. Ia mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan Rouf Sofwan yang egaliter dan terbuka memberikan dampak psikologis yang mendalam berupa perasaan "*Diwongke*" (dimanusiakan/dihargai). Sri Suryani tidak merasa diposisikan sebagai bawahan yang hanya menerima perintah, melainkan sebagai mitra kerja yang aspirasinya dihargai. Perasaan dihargai inilah yang memicu loyalitas dan inisiatif pribadi. Ia mencontohkan bagaimana dirinya secara otomatis tergerak untuk memperbaiki kerusakan kecil atau membersihkan lingkungan madrasah karena menganggap madrasah adalah rumah keduanya. Budaya kerja yang terbangun bukan lagi budaya "*tunggu komando*", melainkan budaya inisiatif yang didasari oleh rasa cinta terhadap lembaga.

"Dampaknya besar di kenyamanan psikologis... Selain itu, karena kami sering diajak rembukan, saya merasa '*diwongke*' (dimanusiakan). Saya jadi merasa '*memiliki*' madrasah ini. Kalau lihat ada tembok kotor atau bangku reot, saya otomatis lapor atau bersihkan sendiri. Tidak ada istilah '*ah itu bukan tugasku*'. Rasa *handarbeni* ini tumbuh karena kami merasa dimanusiakan, bukan cuma disuruh-suruh."²

Lebih lanjut, Tarwiyatul Hindati selaku Pembantu Kepala Madrasah (PKM) bidang Sarana Prasarana menggambarkan bahwa implikasi partisipasi juga membentuk Solidaritas Kolektif dalam pemeliharaan aset. Beban perawatan ratusan inventaris madrasah tidak lagi bertumpu

¹ Wawancara, Rouf Sofwan, Kepala MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

² Wawancara, Sri Suryani, Guru Kelas 2B / Guru BP MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

sendirian di pundaknya, melainkan terdistribusi secara kultural kepada seluruh guru. Budaya saling mengingatkan (*peer control*) tumbuh subur; jika ada siswa yang mencoret tembok atau merusak tanaman, guru lain yang melihat akan langsung menegur tanpa perlu menunggu laporan ke tim sarpras. Hal ini menunjukkan bahwa strategi partisipatif telah berhasil menciptakan sistem kontrol sosial yang efektif, di mana setiap warga sekolah bertindak sebagai pengawas sekaligus penjaga aset madrasah.

"Jujur, capek tapi bangga, Mas. Saya merasa 'diwongke' (dimanusiakan). Saya bukan cuma dianggap tukang belanja, tapi mitra berpikir. Ketika gedung ini jadi bagus dan anak-anak nyaman, ada kepuasan batin bahwa saya punya andil di situ. Rasa memiliki (*sense of belonging*) ini menular ke teman-teman lain. Kalau ada tembok dicoret siswa, guru lain ikut menegur, tidak cuek menyerahkan ke saya saja. Itu budaya yang berhasil dibangun Pak Kepala."³

Data ini menegaskan bahwa berdasarkan paparan data transkrip wawancara dan observasi di atas, dapat disimpulkan bahwa implikasi kepemimpinan partisipatif di MI Sailul Ulum Pagotan telah berhasil mentransformasi budaya organisasi dari yang semula bersifat Instruksional-Pasif (menunggu perintah) menjadi Kultural-Partisipatif (berbasis inisiatif). Rasa memiliki (*handarbeni*) yang tumbuh di kalangan guru dan staf bukan muncul karena adanya regulasi yang ketat, melainkan lahir dari pendekatan humanis pimpinan yang memanusiakan bawahan (*nguwongke*). Dengan demikian, partisipasi dalam manajemen sarana prasarana di situs ini tidak hanya menghasilkan fisik bangunan yang terawat, tetapi juga menghasilkan modal sosial berupa Solidaritas dan Tanggung Jawab Moral yang kuat dalam menjaga aset lembaga.

b. Peningkatan Relevansi Media Ajar dan Kenyamanan Psikologis Lingkungan Belajar

Selain berdampak fundamental pada budaya organisasi, penerapan strategi kepemimpinan partisipatif di MI Sailul Ulum Pagotan memiliki implikasi yang signifikan dan terukur terhadap Mutu Layanan

³ Wawancara, Tarwiyatul Hindati, PKM Sarana Prasarana MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

Pembelajaran (*Service Quality*). Berdasarkan data lapangan, pelibatan aktif guru dalam perencanaan pengadaan sarana terbukti mampu meningkatkan dua aspek vital layanan pendidikan, yaitu Relevansi (*Relevance*) alat peraga dengan kurikulum dan Kenyamanan (*Comfort*) psikologis siswa. Fasilitas madrasah tidak lagi sekadar hadir sebagai pajangan fisik, melainkan berfungsi secara presisi mendukung target akademik dan layanan kesiswaan.

Thoyib Mahwan Hayun, selaku Pembantu Kepala Madrasah (PKM) bidang Kurikulum, menjelaskan bahwa sebelum adanya pola komunikasi partisipatif, sering terjadi kesenjangan (*mismatch*) antara barang yang dibeli madrasah dengan kebutuhan riil di kelas. Namun, dengan mekanisme baru di mana tim kurikulum dilibatkan penuh dalam menentukan spesifikasi teknis, mutu pembelajaran meningkat pesat. Thoyib mencontohkan keberhasilan pengadaan laboratorium komputer untuk Asesmen Nasional (ANBK). Karena Kepala Madrasah bertanya dan mengakomodasi spesifikasi teknis yang diajukan tim kurikulum, bukan membeli asal murah—laboratorium tersebut kini berfungsi optimal tanpa kendala teknis. Sinergi antara "software" (kurikulum) dan "hardware" (sarana) ini hanya bisa terjadi karena adanya partisipasi.

"Implikasinya sangat krusial di mutu KBM. Kurikulum itu ibarat 'software'-nya, Sarpras itu 'hardware'-nya. Dulu sebelum partisipatif, sering terjadi pembelian alat yang tidak terpakai. Tapi karena Pak Rouf selalu bertanya dulu: 'Pak Kurikulum, butuh spek komputer yang bagaimana untuk ANBK?', maka hasilnya tepat. Laboratorium komputer kita sekarang benar-benar terpakai optimal untuk ujian dan pembelajaran digital, bukan jadi pajangan. Itu bukti bahwa partisipasi meningkatkan efisiensi dan ketepatan sasaran mutu pendidikan."⁴

Implikasi positif juga dirasakan secara nyata pada aspek Kenyamanan Layanan Bimbingan Konseling (BK). Sri Suryani, selaku Guru Kelas dan Guru BP, mengungkapkan bahwa strategi pimpinan yang responsif terhadap usulan arus bawah berdampak besar pada kualitas layanan kepada wali murid dan siswa. Ia menceritakan

⁴ Wawancara, Thoyib Mahwan Hayun, PKM Kurikulum MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

pengalamannya saat mengajukan pengadaan sekat partisi ruang konseling demi menjaga privasi. Respon pimpinan yang suportif dan partisipatif—dengan bertanya "apa yang dibutuhkan agar layanan lebih baik?"—membuat Sri Suryani mampu memberikan layanan konseling yang lebih humanis. Fasilitas fisik yang memadai membuat wali murid merasa dihargai privasinya, sehingga kepercayaan terhadap layanan madrasah meningkat.

"Dampaknya sangat terasa di kenyamanan psikologis, baik bagi saya maupun siswa. Saat saya usul butuh ruang privasi untuk konseling agar wali murid nyaman curhat, Pak Rouf langsung memfasilitasi sekat partisi. Beliau tidak bilang 'tidak ada dana', tapi bertanya 'butuhnya apa supaya layanan maksimal?'. Karena fasilitasnya mendukung, proses konseling jadi maksimal. Saya mengajar jadi tenang karena fasilitas pendukung lengkap. Kalau proyektor rusak, perbaikannya cepat karena alurnya jelas, sehingga jam mengajar tidak banyak terbuang."⁵

Temuan wawancara ini diperkuat oleh data observasi peneliti terhadap kondisi lingkungan belajar. Proses pembelajaran di kelas berjalan stabil tanpa gangguan teknis yang berarti. Mekanisme respon cepat (*quick response*) terhadap kerusakan fasilitas, seperti perbaikan kipas angin atau lampu, berjalan efektif karena adanya pendelegasian wewenang kepada tim sarpras. Hal ini menciptakan stabilitas proses pembelajaran, di mana guru tidak lagi disibukkan oleh masalah teknis, melainkan fokus sepenuhnya pada transfer ilmu.

Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa implikasi kepemimpinan partisipatif terhadap mutu layanan pembelajaran di MI Sailul Ulum Pagotan bersifat Fungsional-Adaptif. Sarana prasarana yang ada benar-benar terpakai (*utilized*) dan relevan dengan kebutuhan pengguna karena lahir dari proses perencanaan bersama. Partisipasi guru menjamin bahwa setiap rupiah anggaran sarana dikonversi menjadi fasilitas yang Tepat Guna (mendukung kurikulum) dan Tepat Rasa (memberikan kenyamanan psikologis), sehingga

⁵ Wawancara, Sri Suryani, Guru BP/BK MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

meminimalisir pemborosan aset (*redundancy*) yang sering terjadi pada manajemen satu arah.

c. Penguatan Legitimasi Sosial Melalui Transparansi Akuntabilitas

Implikasi kepemimpinan partisipatif di MI Sailul Ulum Pagotan tidak hanya dirasakan secara internal, tetapi juga berdampak signifikan terhadap penguatan kepercayaan masyarakat (*public trust*) dan citra lembaga. Berdasarkan temuan di lapangan, strategi kepala madrasah yang membuka akses informasi seluas-luasnya terkait pengelolaan sarana prasarana telah menjadi faktor kunci dalam membangun legitimasi sosial. Transparansi bukan sekadar kewajiban administratif, melainkan strategi ampuh untuk meruntuhkan tembok kecurigaan yang seringkali menjadi penghambat partisipasi wali murid.

Bapak Purwanto, selaku Ketua Komite Madrasah, dalam wawancara menegaskan bahwa perubahan pola komunikasi pimpinan yang memposisikan wali murid sebagai "mitra sejajar" telah mengubah persepsi mereka. Ia menjelaskan bahwa ketika madrasah transparan dalam melaporkan setiap rupiah sumbangan, masyarakat tidak lagi merasa dimanfaatkan sebagai objek pungutan, melainkan merasa dihargai sebagai investor pendidikan. Kepercayaan itu tumbuh karena adanya bukti fisik yang linear dengan laporan keuangan.

"Kuncinya di akuntabilitas. Setiap rupiah yang masuk dari wali murid, laporannya jelas ditempel atau dishare di grup. Pak Rouf tidak pernah memegang uang fisik, semua lewat bendahara dan sistem satu pintu. Ketika wali murid melihat transparansi itu—bahwa uang mereka benar-benar jadi keramik, jadi atap, jadi komputer—kepercayaan itu muncul. Jadi strategi partisipatif beliau itu adalah: Transparan dulu, baru Partisipasi muncul. Tanpa transparansi, mustahil kami mau mendukung gila-gilaan seperti ini."⁶

Pernyataan dari unsur komite tersebut senada dengan pengakuan Kepala Madrasah, Rouf Sofwan. Ia menyadari bahwa *branding* madrasah sebagai lembaga yang amanah tidak bisa dibangun secara instan, melainkan melalui pelibatan emosional (*emotional*

⁶ Wawancara, Purwanto, Ketua Komite MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

engagement). Strategi merangkul tokoh agama (NU) dan tokoh masyarakat dalam setiap momentum perencanaan pembangunan berimplikasi pada munculnya rasa memiliki kolektif. Masyarakat Desa Pagotan merasa madrasah ini adalah "milik umat" dan aset jariah bersama.

"Pengurus NU dan Komite tidak hanya kami undang saat butuh uang. Kami libatkan mereka dalam kegiatan-kegiatan seremonial... Ketika ikatan itu kuat, saat kami mengajukan proposal pembangunan gedung, mereka tidak merasa 'dipalak', tapi merasa sedang 'membangun rumah sendiri'. Saya selalu menekankan bahwa investasi sarpras di sini adalah amal jariyah. Narasi agama dan transparansi inilah yang membuat partisipasi masyarakat tinggi."⁷

Temuan wawancara mengenai tingginya kepercayaan publik ini diperkuat oleh observasi peneliti terhadap bukti fisik transparansi di lingkungan madrasah. Peneliti menemukan adanya papan pengumuman besar di lobi madrasah yang memampangkan rekapitulasi sumbangan wali murid dan Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) pembangunan secara rinci. Selain itu, terdapat prasasti marmer di dinding gedung utama yang memuat nama-nama donatur sebagai bentuk apresiasi terbuka. Fenomena ini menunjukkan bahwa akuntabilitas telah terlembagakan dalam simbol-simbol fisik yang dapat diakses publik kapan saja.

Dari paparan data di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi partisipatif di MI Sailul Ulum berhasil mengubah posisi wali murid dari sekadar donatur pasif menjadi "investor sosial" yang loyal. Implikasi transparansi akuntabilitas telah mengukuhkan citra lembaga sebagai madrasah yang amanah, sehingga dukungan masyarakat terhadap program pengembangan sarana prasarana terus mengalir tanpa resistensi berarti.

⁷ Wawancara, Rouf Sofwan, Kepala MI Sailul Ulum Pagotan, Senin, 2 Februari 2026.

2. MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo

- a. Implikasi terhadap Budaya Organisasi: Terbentuknya Budaya Kerja *Agile* (Lincah) dan Militansi Loyalitas Profesional

Penerapan strategi kepemimpinan partisipatif di MI Ma'arif 1 Babadan (MIMASBA) membawa implikasi yang sangat progresif terhadap pembentukan budaya organisasi madrasah. Berbeda dengan birokrasi pendidikan tradisional yang cenderung kaku dan hierarkis, gaya kepemimpinan di situs ini bertransformasi menjadi budaya kerja yang *Agile* (Lincah), di mana fleksibilitas, kecepatan aksi, dan inovasi menjadi nafas utamanya. Berdasarkan temuan penelitian, implikasi paling fundamental dari pelibatan aktif guru dalam manajemen sarana prasarana adalah munculnya perasaan "Diwongke" (dimanusiakan) yang sangat dalam pada level akar rumput. Perasaan dihargai ini kemudian bermuara pada lahirnya loyalitas profesional yang sangat tinggi atau yang sering disebut sebagai "militansi hati", di mana guru bekerja melampaui standar tugas pokoknya demi kemajuan madrasah.

Kepala Madrasah, Eka Zulfa Lailatul Fitri, dalam wawancara mendalam mengungkapkan bahwa strategi partisipatif yang ia terapkan bukan sekadar teknik manajerial, melainkan upaya sadar untuk membangun jiwa korsa (jiwa korps) yang solid. Ia menyadari bahwa sarana prasarana hanyalah benda mati yang tidak akan bermakna tanpa "ruh" dari para penggunanya. Dengan memberikan otonomi kepada guru untuk menentukan desain dan fasilitas kelasnya sendiri, Eka berhasil menciptakan iklim di mana guru merasa memiliki "panggung karya". Implikasi psikologisnya adalah guru tidak lagi memposisikan diri sebagai buruh pendidikan yang hanya menunggu perintah, melainkan sebagai desainer pembelajaran yang memiliki otoritas penuh. Budaya kerja yang terbentuk adalah budaya saling percaya (*trust-based culture*), di mana transparansi pimpinan terhadap tantangan madrasah justru memicu semangat juang kolektif.

"Dampaknya luar biasa pada Militansi dan Loyalitas. Guru-guru di sini bekerja bukan hitungan jam, tapi hitungan hati. Mereka rela lembur membimbing siswa lomba, rela

mengecat kelas di hari libur. Kenapa? Karena mereka merasa MIMASBA ini adalah karya mereka juga. Mereka merasa dihargai, didengar, dan dimanusiakan. Sense of belonging inilah aset termahal kami yang tidak dimiliki madrasah lain. Bangunan bisa ditiru, tapi jiwa korsa tim ini hasil dari kepemimpinan yang memanusiakan. Saya posisikan diri sebagai 'Leader as Coach', pintu ruangan saya selalu terbuka, bahkan grup WhatsApp kami aktif 24 jam untuk diskusi ide. Iklim komunikasi terbuka inilah yang melahirkan percepatan inovasi di sini."⁸

Implikasi budaya ini terkonfirmasi secara emosional dalam penuturan Novita Candra Proborini, salah satu guru senior di MIMASBA. Ia menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif pimpinan telah menciptakan ikatan batin yang sangat kuat antara guru dan lembaga. Loyalitas yang terbangun di situs ini bukanlah loyalitas buta, melainkan loyalitas yang lahir dari kepuasan profesional karena merasa ide-idenya diakomodasi. Novita menceritakan bahwa rasa bangga ketika melihat fasilitas yang ia usulkan terealisasi—seperti Smart TV atau laboratorium digital—memberikan kepuasan batin yang jauh lebih besar daripada sekadar imbalan materi. Hal inilah yang menjadi alasan utama mengapa guru-guru di MIMASBA memiliki militansi tinggi dan sulit untuk berpindah ke lembaga lain meskipun ditawarkan kompensasi yang lebih besar.

"Dampaknya adalah lahirnya loyalitas tanpa batas. Jujur saja Mbak, tawaran mengajar di tempat lain yang gajinya mungkin lebih besar itu ada. Tapi saya bertahan di sini. Kenapa? Karena di sini saya 'diwongke' (dimanusiakan). Saya merasa bangga ketika melihat gedung baru berdiri atau lab komputer jadi, karena saya tahu ada 'suara' saya di situ. Ada ide saya yang terwujud di situ. Rasa memiliki (sense of belonging) ini yang membuat saya rela lembur tanpa hitungan lembur, rela menjaga aset sekolah, karena ini rumah kita bersama, bukan cuma kantor tempat kerja. Kalau pimpinannya otoriter, mungkin kami takut atau cuek, tapi karena di sini partisipatif, kami justru jadi pengawas (*watchdog*) yang efektif untuk kualitas sarana kami sendiri."⁹

Budaya kerja *Agile* yang merupakan implikasi dari gaya kepemimpinan partisipatif ini juga terekam jelas dalam **Observasi**

⁸ Wawancara, Eka Zulfa Lailatul Fitri, Kepala MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

⁹ Wawancara, Novita Candra Proborini, Guru Kelas 5 MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

peneliti selama berada di lapangan. Peneliti mengamati dinamika yang sangat cepat dalam pengambilan keputusan terkait kendala sarana. Dalam budaya kerja MIMASBA, tidak ada istilah "menunggu rapat bulan depan" untuk menyelesaikan masalah teknis yang mengganggu kenyamanan siswa. Peneliti menyaksikan sendiri bagaimana pola komunikasi "Sat-Set" (gerak cepat) dilakukan melalui koordinasi informal di halaman madrasah maupun melalui media digital.

Selanjutnya, hasil Observasi peneliti pada kegiatan rutin pagi menunjukkan adanya budaya *briefing* kilat (*standing meeting*) selama 10 menit sebelum KBM dimulai. Dalam pertemuan tersebut, Kepala Madrasah dan guru-guru tampak berdiskusi secara egaliter tanpa sekat birokrasi yang kaku. Tidak ditemukan adanya jarak kekuasaan (*power distance*) yang tajam; guru muda terlihat percaya diri menyampaikan kendala di kelasnya dan langsung mendapatkan solusi saat itu juga. Selain itu, Dokumentasi foto yang peneliti peroleh menunjukkan potret para guru yang secara swadaya melakukan pengecatan ulang mural kelas dan penataan pojok baca di hari libur. Dokumen foto ini menjadi bukti tak terbantahkan bahwa strategi partisipatif telah berhasil menumbuhkan militansi kerja yang luar biasa. Guru-guru di MIMASBA telah menginternalisasi visi madrasah ke dalam tindakan nyata demi menjaga mutu lingkungan belajar siswa.¹⁰

Secara lebih mendalam, implikasi budaya ini juga melahirkan mekanisme Evaluasi 360 Derajat yang berlangsung secara natural. Karena setiap guru dilibatkan dalam manajemen sarana, mereka secara otomatis saling mengawasi dan saling memberi masukan demi perbaikan. Tidak ada rasa tersinggung jika seorang guru memberi kritik terhadap pengelolaan fasilitas, karena semua memahami bahwa kritik tersebut bertujuan untuk kepentingan kolektif. Budaya keterbukaan dan keberanian untuk berinovasi inilah yang pada

¹⁰ Observasi & Dokumentasi, *Aktivitas Budaya Kerja Agile dan Swadaya Guru*, MI Ma'arif 1 Babadan, Selasa, 3 Februari 2026.

akhirnya menempatkan MIMASBA sebagai madrasah yang progresif dan kompetitif di wilayah Ponorogo.

Sebagai kesimpulan dari paparan data poin pertama di Situs II, dapat ditegaskan bahwa implikasi kepemimpinan partisipatif terhadap budaya organisasi di MI Ma'arif 1 Babadan mewujudkan dalam bentuk Budaya Kinerja Tinggi (*High Performance Culture*) yang berbasis pada nilai-nilai kemanusiaan (*humanistic management*). Strategi pimpinan yang memberikan panggung aktualisasi bagi guru melalui pelibatan dalam manajemen sarana telah mengonversi rasa dihargai menjadi energi loyalitas dan militansi profesional. Budaya *Agile* yang terbentuk menjadi pondasi yang kokoh bagi madrasah untuk melakukan akselerasi mutu sarana prasarana secara berkelanjutan, di mana setiap aset dijaga dan dikembangkan dengan "jiwa" oleh seluruh warga madrasah.

b. Implikasi terhadap Mutu Layanan Pembelajaran: Modernisasi Sarana Digital dan Personalisasi Ruang Belajar yang Humanis

Penerapan kepemimpinan partisipatif di MI Ma'arif 1 Babadan membawa implikasi langsung yang sangat signifikan terhadap transformasi mutu layanan pembelajaran. Di situs ini, sarana prasarana tidak lagi dipandang sebagai sekadar fasilitas fisik yang statis, melainkan sebagai instrumen dinamis yang didesain secara personal untuk meningkatkan pengalaman belajar siswa. Strategi pimpinan yang memberikan otonomi penuh kepada para pendidik untuk merancang ekosistem kelasnya masing-masing telah melahirkan standar mutu layanan yang berbasis pada kebutuhan pengguna (*user-oriented*). Implikasinya, ruang kelas di madrasah ini tidak memiliki wajah yang seragam, melainkan memiliki karakter unik yang disesuaikan dengan jenjang usia dan kebutuhan pedagogis spesifik di tiap tingkatnya. Modernisasi sarana digital yang dilakukan secara masif menjadi jawaban atas tantangan pendidikan di era disrupsi, di mana teknologi diintegrasikan secara halus ke dalam desain ruang belajar yang tetap mengedepankan sisi humanis.

Salah satu implikasi yang paling menonjol adalah terciptanya layanan pembelajaran yang sangat ramah anak (*child-friendly*) di kelas-kelas rendah. Riffi, salah satu pendidik yang mendampingi jenjang kelas satu, menjelaskan bahwa kebebasan yang diberikan oleh pimpinan untuk menata ruang kelas telah memungkinkannya menciptakan konsep "Madrasah Berasa Rumah". Melalui pelibatan dalam perencanaan anggaran sarana, Riffi mengusulkan pengadaan fasilitas yang tidak lazim ditemukan di kelas tradisional, seperti karpet puzzle yang empuk, pojok baca dengan bantal-bantal santai, hingga mural dinding yang edukatif. Implikasi dari tersedianya fasilitas ini adalah meningkatnya kenyamanan psikologis siswa baru yang sedang bertransisi dari lingkungan taman kanak-kanak. Sarana kelas yang didesain secara partisipatif ini berhasil menghilangkan kesan sekolah yang kaku dan menakutkan, sehingga layanan pembelajaran dapat berlangsung secara lebih efektif karena siswa berada dalam kondisi psikologis yang bahagia.

"Mutu layanan itu dimulai dari bagaimana anak merasa nyaman saat pertama kali masuk kelas. Di sini, Ibu Eka selaku Kepala Madrasah sangat terbuka dengan ide-ide kreatif kami. Saya mengusulkan agar kelas satu tidak menggunakan bangku kayu yang kaku di area tertentu, tapi diganti dengan area lesehan yang interaktif. Dampaknya sangat terasa; anak-anak jadi rindu sekolah. Kalau mereka sudah cinta dengan ruangnya, menyampaikan materi sesulit apa pun jadi lebih mudah. Sarana di sini benar-benar menjadi alat bantu kami untuk menyentuh hati anak-anak. Keputusan pimpinan untuk membebaskan kami menghias dan mengisi kelas dengan media pembelajaran yang kami butuhkan adalah bentuk dukungan mutu layanan yang luar biasa. Kami tidak hanya mengajar, tapi kami mendesain pengalaman tumbuh kembang mereka lewat fasilitas yang ada."¹¹

Sejalan dengan modernisasi pada jenjang kelas rendah, implikasi mutu layanan pada jenjang kelas atas lebih ditekankan pada penguatan literasi digital dan penguasaan teknologi. Novita, pendidik yang bertanggung jawab di kelas lima, memaparkan bagaimana

¹¹ Wawancara, Riffi Firda Lutfiyah, Guru Kelas 1 MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo, Selasa, 3 Februari 2026.

dukungan pimpinan terhadap pengadaan sarana digital seperti *Smart TV* dan perangkat tablet di dalam kelas telah mengubah pola interaksi pembelajaran secara radikal. Layanan pembelajaran di kelas atas tidak lagi bersifat searah atau berbasis buku teks semata, melainkan sudah beralih ke eksplorasi konten multimedia yang interaktif. Implikasi dari ketersediaan sarana digital hasil perencanaan partisipatif ini adalah meningkatnya daya kritis dan antusiasme siswa dalam memecahkan masalah. Sarana prasarana digital di sini berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan teori di dalam kelas dengan realitas dunia luar melalui akses informasi yang tanpa batas.

"Kami di kelas atas sangat merasakan dampak dari kebijakan sarpras yang progresif ini. Ketika kami meminta dukungan perangkat multimedia, Ibu Kepala tidak hanya mengiyakan, tapi juga memastikan kami bisa mengoperasikannya. Layanan pembelajaran kami sekarang sudah berbasis IT penuh; anak-anak terbiasa presentasi menggunakan layar interaktif, mengerjakan proyek dengan tablet, dan mengakses sumber belajar internasional. Mutu pembelajaran meningkat karena sarana yang tersedia sangat mendukung eksplorasi mereka. Siswa jadi lebih mandiri dan tidak gampang bosan. Implikasi jangka panjangnya terlihat pada kesiapan mereka menghadapi ujian berbasis digital dan kompetisi-kompetisi sains. Semua ini berawal dari kebijakan pimpinan yang mau mendengar apa yang sebenarnya dibutuhkan di garis depan kelas."¹²

Kualitas layanan pembelajaran ini tercermin jelas melalui suasana edukatif yang tercipta di setiap sudut madrasah. Ruang-ruang kelas tampak hidup dengan berbagai tampilan karya siswa yang tertata rapi pada media pajang yang didesain khusus, memberikan kesan bahwa setiap pencapaian anak dihargai secara visual. Suasana belajar tidak hanya terkurung di dalam empat dinding kelas, tetapi juga meluas ke area koridor yang telah disulap menjadi lorong literasi dan pojok-pojok digital yang dapat diakses secara dinamis oleh siswa di sela waktu istirahat. Terlihat bagaimana siswa-siswa sangat terampil dalam mengoperasikan perangkat teknologi yang tersedia,

¹² Wawancara, Novita Candra Proborini, Guru Kelas 5 MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo, Selasa, 3 Februari 2026.

menunjukkan bahwa sarana tersebut benar-benar dimanfaatkan secara harian untuk kepentingan edukasi, bukan sekadar menjadi etalase administratif. Kebersihan dan kerapihan sarana yang tetap terjaga mencerminkan adanya komitmen layanan yang sangat memperhatikan detail kenyamanan bagi para penggunanya.

Integrasi antara teknologi dan kenyamanan fisik ini juga terlihat dalam penataan pencahayaan dan sirkulasi udara di setiap ruangan, yang secara sadar direncanakan untuk mendukung fokus belajar siswa dalam durasi yang lama. Layanan pendidikan di madrasah ini memberikan kesan modern namun tetap bersahaja, di mana kecanggihan teknologi bersanding harmonis dengan nilai-nilai kesantunan yang ditunjukkan siswa saat berinteraksi dengan lingkungan belajarnya. Setiap sudut ruangan tampak memiliki fungsi edukatif, mulai dari area tangga yang dihiasi dengan pesan-pesan motivasi hingga taman sekolah yang berfungsi sebagai laboratorium alam mini untuk praktik sains.

Kesimpulan dari paparan data mengenai mutu layanan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif telah berhasil menciptakan Layanan Pendidikan yang Relevan dan Visioner. Modernisasi sarana yang dilakukan di MI Ma'arif 1 Babadan bukan sekadar mengikuti tren, melainkan sebuah upaya terencana untuk memberikan layanan terbaik yang berpusat pada kepentingan siswa. Personalisasi ruang belajar dan integrasi teknologi digital menjadi bukti nyata bahwa keterlibatan guru dalam manajemen sarana prasarana berbanding lurus dengan peningkatan kualitas proses dan hasil pembelajaran. Strategi pimpinan ini telah mentransformasi madrasah menjadi ekosistem belajar yang tidak hanya cerdas secara teknologi, tetapi juga hangat secara manusiawi, memberikan fondasi yang kuat bagi siswa untuk tumbuh dan berkompetisi di masa depan.

c. Implikasi terhadap Kepercayaan Masyarakat: Strategi *Partnership Engagement* dan Penguatan Akuntabilitas Legal

Implikasi kepemimpinan partisipatif di MI Ma'arif 1 Babadan meluas hingga ke ranah eksternal, khususnya dalam membangun Kepercayaan Masyarakat (*Public Trust*). Di situs ini, hubungan dengan wali murid dan masyarakat tidak lagi bersifat transaksional-birokratis, melainkan telah bertransformasi menjadi bentuk kemitraan strategis (*partnership engagement*). Strategi pimpinan yang memposisikan komite dan tokoh masyarakat bukan sekadar sebagai penyokong dana, melainkan sebagai dewan pertimbangan yang memiliki fungsi kontrol dan masukan teknis, telah memberikan rasa aman serta kepastian hukum bagi publik. Transparansi dalam pengelolaan sarana prasarana yang dipadukan dengan bukti nyata prestasi digital siswa menjadi daya tarik utama bagi masyarakat untuk menginvestasikan masa depan anak-anak mereka di madrasah ini. Implikasinya, dukungan masyarakat mengalir secara sukarela dan berkelanjutan karena adanya jaminan akuntabilitas yang dikelola secara profesional dan legal.

Salah satu kunci utama kuatnya kepercayaan publik di situs ini adalah adanya mekanisme *Legal Screening* yang melibatkan unsur profesional dalam struktur manajemen madrasah. Hamdan Bastomi Alwi, yang memiliki latar belakang keilmuan hukum, menjelaskan bahwa strategi pimpinan dalam membuka ruang diskusi mengenai perencanaan anggaran sangat krusial bagi ketenangan wali murid. Ia memaparkan bahwa transparansi yang dilakukan madrasah bukan hanya soal angka-angka di atas kertas, melainkan soal kejelasan akad dan perlindungan hukum terhadap setiap aset yang dibangun. Implikasi dari pola komunikasi yang terbuka ini adalah hilangnya potensi konflik antara madrasah dan wali murid terkait sumbangan pembangunan, karena setiap keputusan diambil melalui konsensus yang didasarkan pada rasionalitas kebutuhan sarana bagi perkembangan siswa.

"Menurut saya, Ibu Eka telah berhasil membangun sistem yang sangat terbuka. Kepercayaan wali murid itu mahal harganya, dan itu dibangun lewat keterbukaan. Sebagai bagian dari tim yang memahami aspek hukum, saya dilibatkan untuk melihat rasionalisasi anggaran sarpras agar aman secara syar'i dan hukum positif. Jadi ketika kami menyampaikan kepada wali murid yang lain, kami punya dasar yang kuat. Tidak ada yang ditutup-tutupi, bahkan setiap akad infaq jariyah diperjelas peruntukannya, misalnya khusus pembangunan Lab Komputer. Ketika masyarakat melihat aspek legalitas agama dan negara ini klop, kepercayaan mereka tumbuh. Mereka yakin uangnya tidak akan diselewengkan karena ada sistem profesional yang menjaga amanah tersebut."¹³

Eka Zulfa Lailatul Fitri membenarkan bahwa strategi merangkul masyarakat sejak tahap perencanaan berimplikasi pada munculnya "Investasi Kepercayaan". Pimpinan madrasah menyadari bahwa di era kompetisi pendidikan yang ketat, lembaga harus mampu menunjukkan bukti fisik yang linear dengan laporan keuangan. Dengan melibatkan tokoh-tokoh kunci dalam setiap proyek pengembangan sarana, madrasah mendapatkan legitimasi sosial yang kuat. Implikasi jangka panjangnya adalah meningkatnya animo pendaftar setiap tahunnya yang menunjukkan bahwa citra madrasah sebagai lembaga pendidikan yang amanah dan progresif telah tertanam kuat di benak masyarakat. Dukungan eksternal ini tidak hanya berupa dana, tetapi juga berupa pembelaan sosial jika madrasah menghadapi tantangan dari luar.

"Kami menggunakan strategi 'Partnership Engagement'. Komite bukan sapi perahan, tapi mitra strategis. Saya ajak mereka melihat mimpi kita bersama untuk anak-anak. Dengan narasi partisipatif yang menyentuh kebutuhan nyata anak, wali murid justru bergerak sendiri. Mereka galang dana, mereka cari sponsor, karena mereka yakin investasi mereka dikelola dengan profesional. Tugas saya adalah meyakinkan mereka melalui prestasi dan transparansi. Ketika orang tua melihat anak-anaknya mahir IT karena sarana yang mereka bantu pengadaannya, di situlah kepuasan dan kepercayaan masyarakat mencapai puncaknya. Kami tidak ingin mereka hanya datang

¹³ Wawancara, Hamdan Bastomi Alwi, Guru Fikih dan Tim Teknis MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo, Selasa, 3 Februari 2026.

saat diminta sumbangan, tapi mereka harus bangga menjadi bagian dari kemajuan madrasah ini."¹⁴

Implikasi terhadap kepercayaan masyarakat ini teramati secara natural melalui interaksi harian antara pimpinan madrasah dan para pemangku kepentingan eksternal. Di lingkungan madrasah, terlihat suasana penyambutan siswa yang hangat di pagi hari, di mana orang tua siswa tampak sangat nyaman berkomunikasi secara informal dengan pimpinan maupun pendidik mengenai perkembangan sarana kelas. Kepercayaan masyarakat juga tercermin dari keterlibatan wali murid dalam kegiatan swadaya, seperti penataan lingkungan kelas yang dilakukan secara sukarela di luar jam sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat tidak lagi merasa sebagai pihak luar, melainkan merasa memiliki tanggung jawab moral yang sama terhadap keberlangsungan fasilitas pendidikan.

Selain itu, tingginya akuntabilitas madrasah terlihat dari cara pimpinan menyajikan data perkembangan pembangunan fisik di area yang mudah diakses oleh publik. Masyarakat dapat melihat secara langsung kesesuaian antara rencana pembangunan yang dipaparkan dalam rapat pleno dengan realitas fisik gedung yang sedang dikerjakan. Tidak adanya resistensi atau gejolak dari pihak wali murid terhadap kebijakan pengembangan sarana berbasis IT yang berbiaya tinggi menjadi bukti bahwa strategi komunikasi partisipatif telah berhasil menyamakan visi antara madrasah dan kebutuhan masyarakat akan pendidikan yang bermutu. Budaya keterbukaan ini menciptakan ekosistem pendidikan yang harmonis, di mana madrasah tumbuh besar karena didorong oleh energi kepercayaan publik yang sangat kuat.¹⁵

Sebagai penutup dari paparan data ini, dapat ditegaskan bahwa kepemimpinan partisipatif di MI Ma'arif 1 Babadan telah mengonversi manajemen sarana prasarana menjadi instrumen Diplomasi Kepercayaan. Transparansi akuntabilitas dan pelibatan

¹⁴ Wawancara, Eka Zulfa Lailatul Fitri, Kepala MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo, Selasa, 3 Februari 2026.

¹⁵ Observasi, *Interaksi Stakeholder dan Transparansi Publik*, MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo, Selasa, 3 Februari 2026.

profesional dalam manajemen aset bukan hanya menghasilkan fasilitas yang megah, melainkan juga melahirkan loyalitas masyarakat yang tulus. Implikasi ini menjadikan madrasah sebagai lembaga yang memiliki akar sosial yang kuat, di mana setiap pengembangan sarana selalu mendapatkan dukungan penuh karena masyarakat percaya bahwa madrasah sedang membangun masa depan anak-anak mereka dengan cara yang amanah, legal, dan transparan.

B. Analisis Data

1. MI Sailul Ulum Pagotan Madiun

a. Internalisasi Nilai *Handarbeni* (Kepemilikan Psikologis) dan Peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Analisis mendalam terhadap paparan data di MI Sailul Ulum Pagotan mengungkap bahwa implementasi kepemimpinan partisipatif yang dijalankan oleh Rouf Sofwan telah melampaui batas-batas manajerial administratif, dan berhasil menyentuh lapisan terdalam dari arsitektur budaya organisasi madrasah. Temuan lapangan menunjukkan adanya pergeseran paradigma yang sangat fundamental: dari budaya kerja yang bersifat *Instruksional-Pasif* (bekerja berdasarkan komando pimpinan) menuju budaya kerja *Kultural-Partisipatif* (bekerja berdasarkan kesadaran kolektif). Mengacu pada teori Budaya Organisasi yang dikembangkan oleh Edgar H. Schein, transformasi ini terjadi karena pimpinan berhasil mengubah asumsi dasar (*basic assumptions*) para pendidik.¹⁶ Sebelumnya, guru berasumsi bahwa sarana prasarana adalah "milik negara/yayasan" yang perawatannya menjadi tanggung jawab eksklusif penjaga sekolah. Namun, melalui proses pelibatan aktif dalam pengambilan keputusan, asumsi dasar tersebut direkonstruksi. Guru mulai memandang sarana prasarana sebagai instrumen vital yang

¹⁶ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2010), 24.

mendukung eksistensi profesional mereka, sehingga lahirlah kesadaran kolektif untuk menjaga dan merawatnya.

Pergeseran asumsi dasar ini berimplikasi langsung pada munculnya fenomena "Handarbeni" atau rasa ikut memiliki. Dalam kajian psikologi organisasi modern, fenomena ini diidentifikasi sebagai *Psychological Ownership* (Kepemilikan Psikologis). Menurut Pierce et al., kepemilikan psikologis adalah kondisi di mana individu merasa bahwa target objek (dalam hal ini fasilitas madrasah) adalah bagian dari identitas dirinya ("*this is MINE*" atau "*this is OURS*").¹⁷ Kondisi psikologis ini tidak bisa diciptakan melalui paksaan, Surat Keputusan (SK), atau iming-iming materi, melainkan hanya bisa tumbuh melalui tiga rute utama: (1) kontrol atas objek, (2) pengetahuan mendalam tentang objek, dan (3) investasi diri ke dalam objek. Praktik kepemimpinan Rouf Sofwan di Situs I memfasilitasi ketiga rute tersebut secara sempurna. Ketika guru diberikan wewenang untuk merencanakan sarana, mereka memiliki *kontrol*. Ketika mereka diajak berdiskusi tentang spesifikasi barang, mereka memiliki *pengetahuan*. Dan ketika ide mereka direalisasikan, mereka telah *menginvestasikan* ego dan pikiran mereka ke dalam fasilitas tersebut. Oleh karena itu, rasional jika tingkat vandalisme menurun drastis, karena merusak fasilitas madrasah sama dengan merusak hasil karya dan harga diri mereka sendiri.

Implikasi psikologis yang mendalam juga terekam dari penuturan Sri Suryani mengenai perasaan "Diwongke" (dimanusiakan). Konsep "diwongke" ini merupakan manifestasi kearifan lokal dari pendekatan *Humanistic Management*. Dalam piramida kebutuhan Abraham Maslow, pelibatan bawahan dalam pengambilan keputusan merupakan pemenuhan terhadap kebutuhan tingkat tinggi, yakni kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*) dan

¹⁷ Jon L. Pierce, et al., "The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research," *Review of General Psychology* 7, no. 1 (2003): 84-107.

aktualisasi diri (*self-actualization*).¹⁸ Ketika Rouf Sofwan memposisikan dewan guru sebagai mitra sejajar yang suaranya didengar dan dipertimbangkan, madrasah tidak lagi dipandang sebagai sekadar tempat mencari nafkah finansial, melainkan sebagai ruang aman (*safe space*) yang memberikan validasi atas kompetensi profesional mereka. Perasaan dihargai inilah yang meledakkan motivasi intrinsik. Pernyataan Sri Suryani bahwa ia secara otomatis bergerak memperbaiki kerusakan kecil tanpa merasa itu sebagai beban ("*bukan tugasku*") adalah bukti sahih bahwa pendekatan humanis telah melunturkan sekat-sekat ego sektoral dalam deskripsi pekerjaan formal.

Dari sudut pandang perilaku keorganisasian, tindakan sukarela para guru dalam menjaga dan merawat fasilitas madrasah ini disebut sebagai Organizational Citizenship Behavior (OCB). Dennis Organ mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bersifat sukarela (*discretionary*), tidak secara langsung diakui oleh sistem penghargaan formal, namun secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi.¹⁹ Dimensi OCB yang sangat menonjol di Situs I adalah *Civic Virtue* (tanggung jawab sipil terhadap organisasi) dan *Altruism* (kesediaan membantu). Temuan data mengenai guru atau siswa yang berinisiatif membersihkan tembok tanpa menunggu perintah menunjukkan bahwa sistem sarana prasarana di madrasah ini dikawal oleh "pasukan tak kasat mata" yang bekerja tanpa pamrih. Kepemimpinan partisipatif bertindak sebagai katalisator yang mengubah energi potensial dari rasa kepemilikan menjadi energi kinetik berupa tindakan perbaikan dan perawatan fasilitas secara berkesinambungan.

Lebih jauh, analisis sosiologis terhadap peran Tarwiyatul Hindati selaku PKM Sarana Prasarana mengungkap terbentuknya mekanisme Kontrol Sosial Lateral (*Peer Control*). Dalam birokrasi

¹⁸ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (Boston: Pearson, 2013), 203.

¹⁹ Dennis W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (Lexington: Lexington Books, 1988), 4.

tradisional, kontrol terhadap aset biasanya bersifat vertikal (dari atas ke bawah) dan tersentralisasi pada satu unit tertentu. Namun, implikasi dari partisipasi di MI Sailul Ulum adalah terdistribusinya beban tanggung jawab secara horizontal. Ketika guru menyadari bahwa fasilitas tersebut adalah hasil perjuangan kolektif, mereka secara otomatis membentuk sistem pertahanan kultural. Fenomena saling menegur antar guru jika ada tindakan yang merusak aset adalah bentuk *peer-to-peer accountability*. Menurut teori kontrol organisasi yang dikemukakan oleh William Ouchi, kontrol kultural (melalui norma dan nilai bersama) jauh lebih efektif dan murah dibandingkan kontrol birokratis (melalui aturan dan pengawas formal).²⁰ Di Situs I, rasa *handarbeni* telah menjadi norma sosial; siapa pun yang merusak fasilitas akan menghadapi sanksi moral dari rekan sejawatnya.

Sebagai sintesis dari analisis poin pertama ini, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif di MI Sailul Ulum Pagotan memiliki logika kausalitas yang kokoh dalam mewujudkan mutu sarana prasarana. Sarana prasarana (benda mati) tidak bisa merawat dirinya sendiri. Mutu sarana prasarana hanya bisa bertahan lama jika ia dijiwai oleh budaya organisasi yang sehat. Proses kepemimpinan partisipatif—melalui mekanisme komunikasi yang setara dan pelibatan dalam perencanaan—adalah instrumen psikologis yang meniupkan "Ruh" kepekaan, solidaritas, dan tanggung jawab ke dalam dada para pendidik. Ketika *mindset* "pengguna" telah sukses ditransformasi menjadi *mindset* "pemilik", maka mutu dan keawetan sarana prasarana pendidikan akan terjaga secara otomatis oleh militansi kultural seluruh warga madrasah.

b. Sinergi *Hardware-Software* Berbasis *Total Quality Management*

Ddd Analisis lebih lanjut terhadap paparan data di MI Sailul Ulum Pagotan membuktikan bahwa strategi kepemimpinan partisipatif memiliki korelasi kausalitas yang sangat kuat terhadap peningkatan

²⁰ William G. Ouchi, "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms," *Management Science* 25, no. 9 (1979): 833-848.

Mutu Layanan Pembelajaran (*Service Quality*). Temuan lapangan menunjukkan bahwa pelibatan aktif pendidik dalam manajemen sarana prasarana telah berhasil mengeliminasi salah satu patologi birokrasi pendidikan yang paling purba: kesenjangan (*mismatch*) antara barang yang dibeli oleh manajemen dengan kebutuhan nyata di ruang kelas. Mengacu pada paradigma *Total Quality Management* (TQM) dalam pendidikan yang diartikulasikan oleh Edward Sallis, mutu bukanlah konsep absolut yang diukur dari seberapa mahal atau mewahnya sebuah fasilitas, melainkan diukur dari *Fitness for Purpose* (kesesuaian dengan tujuan) dan sejauh mana ia memuaskan "pelanggan internal", yakni guru dan siswa.²¹ Melalui pendekatan partisipatif, Rouf Sofwan telah menggeser orientasi pengadaan sarana dari *Budget-Driven* (menghabiskan anggaran sesuai juknis) menjadi *User-Driven* (berbasis kebutuhan pedagogis pengguna).

Pernyataan Thoyib Mahwan Hayun mengenai analogi kurikulum sebagai "*software*" dan sarana prasarana sebagai "*hardware*" memberikan landasan empiris yang sangat presisi bagi Teori Sistem (*Systems Theory*) dalam manajemen pendidikan. Dalam perspektif Ludwig von Bertalanffy, sebuah organisasi adalah entitas sistemik di mana subsistem satu tidak dapat dipisahkan dari subsistem lainnya.²² Kegagalan institusi pendidikan tradisional seringkali bermula dari fragmentasi sistem ini; bidang sarpras berjalan sendiri membeli barang tanpa sinkronisasi dengan bidang kurikulum. Namun, di Situs I, kepemimpinan partisipatif bertindak sebagai integrator. Ketika tim kurikulum diberikan wewenang penuh untuk menentukan spesifikasi teknis laboratorium komputer guna persiapan Asesmen Nasional (ANBK), madrasah sejatinya sedang melakukan langkah mitigasi risiko terhadap pemborosan aset (*asset redundancy*). Pembelian fasilitas teknologi tidak lagi berujung menjadi pajangan

²¹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (London: Kogan Page, 2002), 27-28.

²² Ludwig von Bertalanffy, *General System Theory: Foundations, Development, Applications* (New York: George Braziller, 1968), 38.

(*white elephant*) karena spesifikasinya telah dikurasi oleh praktisi yang akan menggunakannya secara langsung. Implikasi dari sinergi *hardware-software* ini adalah terciptanya efisiensi alokatif yang optimal, di mana setiap rupiah yang diinvestasikan madrasah memiliki daya ungkit (*leverage*) maksimal terhadap target pencapaian akademik.

Selain dimensi relevansi teknis, analisis terhadap data juga mengungkap keberhasilan pimpinan dalam membangun dimensi afektif dari mutu layanan, yakni Kenyamanan Psikologis (*Psychological Comfort*). Data dari Sri Suryani yang mengajukan pengadaan sekat partisi untuk ruang Bimbingan Konseling (BK) memperlihatkan bagaimana kepemimpinan partisipatif mampu mengakomodasi kebutuhan spasial yang sangat spesifik. Berdasarkan kajian Psikologi Lingkungan (*Environmental Psychology*) yang digagas oleh Robert Gifford, tata ruang fisik memiliki pengaruh deterministik terhadap perilaku dan kondisi emosional penggunanya.²³ Ruang konseling yang terbuka dan bising akan menghancurkan prinsip kerahasiaan (*confidentiality*) dan rasa aman yang menjadi prasyarat utama keberhasilan layanan BK. Ketika pimpinan madrasah merespon usulan sekat partisi tersebut bukan dengan penolakan birokratis, melainkan dengan pertanyaan suportif ("*Apa yang dibutuhkan supaya layanan maksimal?*"), terjadi sebuah proses transformasi ruang. Fasilitas fisik yang sederhana (sekat) diubah maknanya menjadi "benteng privasi" yang memanusiakan wali murid dan siswa yang sedang menghadapi masalah. Analisis ini menegaskan bahwa sarana prasarana yang bermutu tinggi adalah sarana yang mampu memberikan rasa aman, ketenangan, dan kehormatan bagi penggunanya.

Keberhasilan peningkatan mutu layanan pembelajaran di Situs I juga ditopang oleh mekanisme Responsivitas (*Responsiveness*) yang

²³ Robert Gifford, *Environmental Psychology: Principles and Practice* (Colville, WA: Optimal Books, 2014), 154.

difasilitasi oleh pendelegasian wewenang. Temuan observasi mengenai perbaikan fasilitas yang rusak secara cepat (seperti kipas angin, lampu, atau proyektor) menyoroti pentingnya desentralisasi dalam manajemen operasional. Dalam teori manajemen pelayanan publik yang dikemukakan oleh Zeithaml, Parasuraman, dan Berry, dimensi *responsiveness* (daya tanggap) adalah indikator krusial dalam menentukan kualitas layanan.²⁴ Ketika Rouf Sofwan mendelegasikan otoritas eksekusi perbaikan rutin kepada Tarwiyatul Hindati selaku tim sarpras, ia telah memangkas rantai birokrasi yang panjang dan melelahkan. Implikasi langsungnya adalah terjaminnya stabilitas *Time on Task* (waktu efektif belajar) di dalam kelas. Guru seperti Sri Suryani tidak perlu mengorbankan waktu mengajarnya untuk mengurus masalah teknis atau menunggu disposisi kepala madrasah yang berlarut-larut. Sistem perbaikan yang "lepas landas" (*auto-pilot*) di level teknis ini menciptakan iklim pembelajaran yang sangat kondusif (*conducive learning climate*), di mana energi kognitif pendidik difokuskan sepenuhnya pada inovasi pedagogis, bukan pada keluhan infrastruktur.

Sebagai kesimpulan analitis untuk poin kedua ini, dapat dikonstatasikan bahwa kepemimpinan partisipatif di MI Sailul Ulum Pagotan memberikan implikasi yang bersifat Fungsional-Adaptif terhadap mutu layanan pembelajaran. Keputusan Rouf Sofwan untuk melibatkan arus bawah dalam perencanaan dan membagikan wewenang eksekusi telah menciptakan ekosistem sarana prasarana yang hidup. Proses partisipatif memastikan terwujudnya dua pilar utama mutu layanan: pertama, *Tepat Guna* (Relevansi), di mana fasilitas dibeli murni untuk menjawab tuntutan kurikulum modern; dan kedua, *Tepat Rasa* (Kenyamanan), di mana lingkungan fisik didesain untuk merangkul kebutuhan psikologis siswa dan guru. Analisis ini secara meyakinkan membuktikan tesis bahwa mutu sarana

²⁴ Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, dan Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations* (New York: The Free Press, 1990), 23.

prasarana tidak terletak pada wujud materialnya semata, melainkan pada kemampuannya beradaptasi dan melayani dinamika kebutuhan manusia yang ada di dalamnya.

c. Transformasi *Stakeholder* Eksternal Menjadi Investor Sosial Melalui Transparansi Akuntabilitas Radikal

Kk Analisis komprehensif terhadap dimensi eksternal dari kepemimpinan partisipatif di MI Sailul Ulum Pagotan mengungkap sebuah fenomena sosiologis yang sangat menarik: bahwa kualitas fisik bangunan madrasah berbanding lurus dengan tingkat kepercayaan publik (*public trust*). Temuan lapangan menunjukkan bahwa Rouf Sofwan telah berhasil melampaui paradigma manajemen pendidikan tradisional yang seringkali memandang wali murid dan komite sekadar sebagai objek eksploitasi finansial (sumber dana). Melalui penerapan strategi transparansi radikal dan komunikasi yang egaliter, pimpinan madrasah mengonstruksi ulang pola hubungan kelembagaan menjadi sebuah kemitraan strategis (*strategic partnership*). Mengacu pada Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) yang dikemukakan oleh Peter Blau, interaksi sosial—termasuk dukungan finansial dari masyarakat kepada institusi—akan bertahan lama jika di dalamnya terdapat asas timbal balik (*reciprocity*) yang saling menguntungkan dan didasari oleh kepercayaan.²⁵ Di Situs I, masyarakat bersedia memberikan pengorbanan material (biaya/infaq) secara masif karena mereka menerima "imbalan" psikologis dan administratif yang sepadan, yakni transparansi mutlak dan pelibatan sebagai subjek pengambil keputusan.

Penuturan Purwanto selaku Ketua Komite Madrasah yang menegaskan prinsip "*Transparan dulu, baru Partisipasi muncul*" merupakan antitesis dari kelaziman birokrasi pendidikan yang kerap kali menuntut partisipasi masyarakat di awal, namun abai dalam pelaporan di akhir. Kebijakan Rouf Sofwan untuk tidak pernah

²⁵ Peter M. Blau, *Exchange and Power in Social Life* (New York: John Wiley & Sons, 1964), 91.

menyentuh uang fisik pembangunan dan menerapkan sistem "satu pintu" melalui bendahara adalah wujud dari pelembagaan integritas (*institutionalization of integrity*). Dalam perspektif manajemen akuntabilitas publik yang dijelaskan oleh David Heald, transparansi bukan sekadar memaparkan deretan angka, melainkan instrumen untuk mendemistifikasi (menghilangkan misteri/kecurigaan) kekuasaan manajerial.²⁶ Ketika madrasah dengan berani menyebarkan Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) secara terbuka melalui grup komunikasi digital dan menempelkannya di area publik, tembok-tembok kecurigaan publik secara otomatis runtuh. Analisis ini membuktikan bahwa strategi kepemimpinan partisipatif yang ditopang oleh akuntabilitas finansial yang rigid berhasil menciptakan *zero-suspect environment* (lingkungan nol kecurigaan), sebuah kondisi ideal di mana dukungan masyarakat dapat dimobilisasi tanpa hambatan prasangka.

Lebih jauh, keberhasilan mobilisasi dukungan masyarakat di Pagotan juga direkayasa melalui pendekatan kultural dan teologis yang sangat cerdas. Keterlibatan tokoh-tokoh Nahdlatul Ulama (NU) dan masyarakat dalam berbagai kegiatan seremonial bukan sekadar basa-basi protokoler, melainkan upaya sistematis untuk menciptakan *Emotional Engagement* (keterikatan emosional). Menurut teori Manajemen Pendidikan Islam dari Mujamil Qomar, keunggulan komparatif lembaga pendidikan Islam terletak pada kemampuannya mengintegrasikan manajemen modern dengan teologi amal.²⁷ Penggunaan narasi "*amal jariyah*" (investasi pahala yang mengalir abadi) dan filosofi "*membangun rumah sendiri*" oleh Rouf Sofwan dalam setiap lobi pembangunan sarana prasarana telah menyentuh relung terdalam keyakinan masyarakat. Masyarakat tidak lagi merasa sedang membayar "pajak pendidikan" atau "dipalak" oleh pihak

²⁶ David Heald, "Varieties of Transparency," in *Transparency: The Key to Better Governance?* ed. Christopher Hood and David Heald (Oxford: Oxford University Press, 2006), 27-28.

²⁷ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007), 112.

sekolah, melainkan merasa sedang berinvestasi untuk masa depan spiritual mereka sendiri. Integrasi antara transparansi rasional (laporan keuangan) dan pendekatan irasional-teologis (amal jariyah) inilah yang melahirkan militansi donasi yang luar biasa dari warga sekitar.

Dari kacamata sosiologi interaksionisme simbolik yang digagas oleh George Herbert Mead, keberadaan bukti-bukti fisik di MI Sailul Ulum Pagotan memiliki makna yang jauh melampaui fungsi materialnya.²⁸ Papan pengumuman besar di lobi madrasah yang memuat rekapitulasi sumbangan, serta prasasti marmer yang mengabadikan nama-nama donatur, tidak sekadar berfungsi sebagai pelengkap administrasi. Benda-benda tersebut adalah Simbol Interaksi yang secara terus-menerus mengomunikasikan pesan tentang kejujuran, penghormatan, dan akuntabilitas pimpinan kepada publik. Ketika wali murid berjalan melewati lobi dan melihat prasasti atau laporan tersebut, secara bawah sadar mereka menerima afirmasi bahwa madrasah ini dikelola oleh individu-individu yang bermoral tinggi. Analisis ini mempertegas bahwa legitimasi sosial tidak hanya dibangun melalui retorika lisan di podium rapat komite, tetapi harus dikonkretkan menjadi artefak fisik yang dapat diindra oleh masyarakat luas setiap saat.

Sebagai konklusi dari analisis poin ketiga ini, terlihat jelas rantai kausalitas yang menghubungkan gaya kepemimpinan partisipatif dengan megahnya mutu sarana prasarana madrasah. Pimpinan yang transparan dan kolaboratif melahirkan komite yang percaya diri; komite yang percaya diri mampu meyakinkan wali murid; dan wali murid yang percaya sepenuhnya akan dengan sukarela bertransformasi menjadi Investor Sosial. Implikasi dari transformasi status ini adalah madrasah memiliki daya tahan (*resilience*) finansial yang sangat kuat dalam mengeksekusi *masterplan* pengembangan sarana prasarananya. Dengan demikian,

²⁸ George Herbert Mead, *Mind, Self, and Society* (Chicago: University of Chicago Press, 1934), 75.

mutu bangunan dan kelengkapan fasilitas di MI Sailul Ulum Pagotan sejatinya adalah manifestasi fisik (monumen) dari legitimasi sosial dan tingginya tingkat kepercayaan masyarakat yang berhasil dirawat dengan sangat baik oleh kepemimpinan madrasah.

2. MI Ma'arif 1 Babadan Ponorogo

a. Internalisasi Karakter *Handarbeni* melalui Pendekatan *Humanistic Management*

Analisis mendalam terhadap implikasi kepemimpinan partisipatif di MI Ma'arif 1 Babadan (MIMASBA) mengungkapkan terjadinya pergeseran fundamental dalam arsitektur budaya organisasi, dari pola tradisional-hierarkis menuju pola *Agile* (Lincah) yang sangat adaptif terhadap perubahan. Temuan mengenai strategi Eka Zulfa Lailatul Fitri yang memposisikan diri sebagai "*Leader as Coach*" dan memangkas jarak kekuasaan (*power distance*) merupakan manifestasi dari teori kepemimpinan kontemporer yang menekankan pada fleksibilitas. Dalam perspektif manajemen organisasi modern, budaya *Agile* di madrasah ini memungkinkan terjadinya pengambilan keputusan yang cepat dan tepat sasaran di level akar rumput.²⁹ Partisipasi tidak lagi dimaknai sebagai kehadiran fisik dalam forum formal, melainkan sebagai distribusi otoritas yang memberikan ruang bagi setiap pendidik untuk bertindak secara mandiri namun tetap selaras dengan visi lembaga. Analisis ini menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif telah berhasil menciptakan ekosistem kerja yang dinamis, di mana birokrasi tidak lagi menjadi penghambat, melainkan menjadi fasilitator bagi akselerasi mutu sarana prasarana.

Ditinjau dari dimensi psikologis, fenomena "Diwongke" (dimanusiakan) yang muncul secara konsisten dalam narasi para pendidik di Situs II merupakan bukti keberhasilan penerapan *Humanistic Management*. Berdasarkan *Self-Determination Theory*

²⁹ Richard L. Daft, *The Agile Organization: New Strategies for a Rapidly Changing World* (South-Western College Pub, 2020), 88.

(SDT) dari Deci dan Ryan, motivasi intrinsik dan loyalitas individu akan mencapai puncaknya ketika kebutuhan dasar psikologis akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan terpenuhi.³⁰ Di MIMASBA, otonomi yang diberikan pimpinan kepada guru untuk mendesain "kerajaan kelasnya" sendiri bukan sekadar pendelegasian tugas, melainkan sebuah bentuk pengakuan atas kompetensi profesional guru. Analisis terhadap penuturan Novita Candra Proborini mengenai "loyalitas tanpa batas" menegaskan bahwa komitmen organisasi yang terbentuk di situs ini bersifat afektif. Hal ini juga selaras dengan pandangan Robert G. Owens bahwa iklim organisasi yang sehat, terbuka, dan partisipatif akan mengikat anggota secara emosional kepada lembaganya.³¹ Guru merasa bangga karena mereka merasa menjadi subjek penentu kemajuan madrasah, bukan sekadar objek pelaksana kebijakan. Implikasinya, loyalitas yang lahir bukan didasarkan pada besaran kompensasi materi, melainkan pada kepuasan batin karena telah diberikan "panggung" untuk mengaktualisasikan ide-ide inovatif mereka.

Lebih lanjut, analisis terhadap budaya *briefing* kilat (*standing meeting*) dan pola komunikasi "Sat-Set" menunjukkan adanya internalisasi nilai-nilai efisiensi yang tinggi dalam budaya kerja madrasah. Sesuai dengan teori kepemimpinan partisipatif dari Hairul Fauzi, pimpinan yang mampu membangun komunikasi dua arah yang cair akan meminimalisir distorsi informasi dan mempercepat respon terhadap masalah di lapangan.³² Di MI Ma'arif 1 Babadan, kendala teknis terkait sarana prasarana tidak dibiarkan berlarut-larut karena adanya sistem koordinasi informal yang sangat efektif melalui media digital maupun interaksi langsung. Analisis ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif telah mentransformasi mentalitas guru dari

³⁰ Edward L. Deci & Richard M. Ryan, *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness* (Guilford Press, 2017), 45.

³¹ Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education* (Boston: Allyn and Bacon, 1991), 154.

³² Hairul Fauzi, dkk, *Perilaku Kepemimpinan Partisipatif* (Jawa Tengah: Penerbit Lakeisha, 2021), 33-35.

"menunggu instruksi" menjadi "berinisiatif memberikan solusi". Budaya kerja yang lincah ini menjadi faktor determinan mengapa MIMASBA mampu melakukan akselerasi mutu sarana prasarana dalam waktu singkat, karena seluruh warga madrasah bergerak dalam frekuensi yang sama dan memiliki *Sense of Crisis* yang tajam terhadap setiap tantangan yang dihadapi lembaga.

Dampak dari budaya kerja yang lincah dan memberdayakan ini juga berimplikasi pada lahirnya Budaya Kinerja Tinggi (*High Performance Culture*). Mengacu pada teori Sowiyah, kepemimpinan yang efektif di madrasah harus mampu menciptakan iklim organisasi yang mendorong kreativitas tanpa rasa takut akan kegagalan.³³ Di Situs II, pimpinan sengaja menantang guru-guru muda dengan target prestasi namun tetap memberikan dukungan fasilitas yang dibutuhkan. Strategi ini menciptakan siklus kinerja positif: tantangan pimpinan > dukungan sarana partisipatif > inovasi guru > prestasi siswa. Analisis terhadap temuan observasi mengenai militansi guru yang rela mengabdikan hingga sore hari membuktikan bahwa strategi partisipatif telah berhasil membangun "Jiwa Korsa" yang solid. Guru merasa bahwa merawat dan mengembangkan sarana madrasah adalah bagian dari investasi profesional mereka. Kesimpulannya, implikasi kepemimpinan partisipatif terhadap budaya organisasi di Situs II adalah terciptanya tatanan nilai yang menempatkan manusia sebagai aset utama, di mana pemberdayaan (*empowerment*) menjadi mesin penggerak utama bagi tercapainya mutu sarana prasarana pendidikan yang progresif dan kompetitif.

Terakhir, analisis terhadap mekanisme evaluasi 360 derajat yang berlangsung secara natural di MIMASBA menunjukkan kematangan budaya demokrasi organisasi. Dalam teori manajemen mutu Nanang Fattah, perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) hanya dapat terjadi jika organisasi terbuka terhadap

³³ Sowiyah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Media Akademik, 2016), 72.

kritik dan masukan dari semua lini.³⁴ Di situs ini, guru junior tidak merasa sungkan untuk memberikan masukan terhadap kebijakan sarpras pimpinan karena adanya jaminan psikologis bahwa suara mereka dihargai. Budaya keterbukaan ini berfungsi sebagai mekanisme *Self-Correcting System*, di mana setiap potensi kegagalan program sarana dapat dideteksi dan diperbaiki secara kolektif sejak dini. Analisis ini mempertegas bahwa kepemimpinan partisipatif di MI Ma'arif 1 Babadan bukan sekadar gaya memimpin, melainkan telah menjadi "ruh" yang menggerakkan seluruh sistem organisasi menuju standar keunggulan yang dicita-citakan bersama.

b. Analisis Peningkatan Mutu Layanan Pembelajaran: Personalisasi Ruang Belajar Melalui Strategi *User-Oriented Planning*

Analisis mendalam terhadap data mutu layanan pembelajaran di MI Ma'arif 1 Babadan mengungkap sebuah temuan menarik: bahwa kualitas layanan pendidikan tidak ditentukan oleh seberapa mahal fasilitas yang dibeli, melainkan seberapa relevan fasilitas tersebut dengan kebutuhan pengguna (*user*). Strategi kepemimpinan partisipatif yang diterapkan Eka Zulfa Lailatul Fitri telah mengubah paradigma pengadaan sarana dari *Standardized Approach* (seragam/top-down) menjadi *Personalized Approach* (berbasis kebutuhan unik tiap kelas). Mengacu pada teori Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*) dari Edward Sallis, mutu dalam pendidikan didefinisikan sebagai sesuatu yang "cocok dengan tujuan" (*fitness for purpose*). Dalam konteks ini, partisipasi guru dalam merancang desain kelasnya sendiri adalah mekanisme penjaminan mutu yang paling efektif. Ketika Riffi (Guru Kelas 1) diberikan otonomi untuk menolak meja kaku dan menggantinya dengan karpet spons serta area lesehan, keputusan tersebut didasarkan pada pemahaman pedagogis mendalam tentang psikologi anak usia dini yang membutuhkan transisi halus dari suasana bermain ke suasana

³⁴ Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), 4.

belajar formal. Analisis ini menunjukkan bahwa partisipasi guru berfungsi untuk menghilangkan kesenjangan (*gap*) antara fasilitas fisik dengan kebutuhan psikologis siswa, sehingga layanan pembelajaran menjadi sangat humanis dan tepat sasaran.³⁵

Lebih jauh, fenomena "Kerajaan Kelas" atau otonomi penuh dalam penataan ruang belajar yang ditemukan di Situs II dapat dibedah menggunakan teori Lingkungan Belajar Konstruktivis. Lingkungan fisik kelas bukan sekadar wadah pasif, melainkan "guru ketiga" yang berinteraksi dengan siswa. Kepemimpinan partisipatif di sini memberikan ruang bagi guru untuk memodifikasi lingkungan tersebut agar selaras dengan metode mengajar mereka. Ketika Novita (Guru Kelas 5) mengusulkan pengadaan *Smart TV* dan perangkat tablet, hal ini bukan sekadar keinginan untuk terlihat canggih, melainkan kebutuhan fungsional untuk mendukung strategi pembelajaran berbasis inkuiri dan literasi digital. Sesuai dengan pandangan Jerome S. Arcaro, mutu pendidikan mensyaratkan adanya dukungan sumber daya yang relevan dengan tuntutan kurikulum zaman.³⁶ Jika pimpinan bersikap otoriter dan memaksakan papan tulis kapur di era digital, maka akan terjadi inefisiensi layanan. Namun, karena pimpinan di Situs II bersifat partisipatif, sarana prasarana yang ada benar-benar berfungsi sebagai *Enabler* (pemungkin) bagi terjadinya proses pembelajaran tingkat tinggi (*Higher Order Thinking Skills*).

Implikasi kepemimpinan partisipatif terhadap mutu layanan juga terlihat pada aspek Responsivitas Layanan. Dalam teori pelayanan publik, kecepatan respon (*responsiveness*) adalah indikator utama kepuasan pelanggan. Temuan data mengenai budaya "Sat-Set" (gerak cepat) dalam menangani keluhan kerusakan fasilitas (seperti AC mati) menunjukkan bahwa madrasah ini menempatkan

³⁵ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (London: Kogan Page, 2002), 27.

³⁶ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 45.

kenyamanan siswa sebagai prioritas tertinggi. Eka Zulfa memahami bahwa gangguan teknis sekecil apa pun dapat merusak konsentrasi belajar ("*Moment of Truth*" dalam layanan). Dengan mendesentralisasikan wewenang kepada tim sarpras dan guru untuk melakukan tindakan perbaikan segera tanpa birokrasi berbelit, pimpinan madrasah sejatinya sedang menjaga standar mutu layanan agar tetap prima. Analisis ini sejalan dengan pemikiran Gaspersz yang menyatakan bahwa organisasi bermutu tinggi adalah organisasi yang mampu merespon kebutuhan dan keluhan pelanggan dalam waktu sesingkat mungkin.³⁷ Di sini, partisipasi guru dalam melaporkan dan mengawasi kondisi sarana menjadi sistem peringatan dini (*early warning system*) yang menjaga stabilitas layanan pembelajaran.

Selain itu, analisis terhadap diferensiasi fasilitas antar jenjang (kelas bawah yang *homey* vs kelas atas yang teknologis) membuktikan bahwa kepemimpinan partisipatif mendorong terciptanya Efisiensi Alokatif. Dalam manajemen pembiayaan pendidikan, tantangan terbesar adalah keterbatasan dana. Jika keputusan diambil secara sentralistik, kecenderungannya adalah pembagian rata ("sama rasa sama rata") yang seringkali tidak efektif. Namun, dengan melibatkan guru dalam perencanaan, anggaran dialokasikan secara asimetris sesuai prioritas kebutuhan pedagogis. Kelas 1 tidak butuh proyektor canggih, tapi butuh alat peraga konkret; sebaliknya Kelas 6 butuh simulasi digital. Strategi *User-Oriented Planning* ini memastikan bahwa setiap rupiah investasi sarana prasarana memiliki dampak (*outcome*) langsung terhadap prestasi siswa. Ini membuktikan tesis Dedi Mulyasana bahwa mutu pendidikan akan meningkat jika pengelolaan sumber daya dilakukan secara otonom dan berbasis pada kebutuhan nyata di tingkat sekolah (*school-based management*).³⁸

³⁷ Vincent Gaspersz, *Total Quality Management* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), 12.

³⁸ Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), 119.

Analisis terakhir menyoroti aspek Akuntabilitas Profesional yang lahir dari partisipasi. Ketika guru sendiri yang meminta fasilitas tertentu (misalnya Novita meminta *Smart TV*), secara psikologis muncul beban moral untuk membuktikan bahwa fasilitas tersebut berguna. Dalam wawancara, Novita menyebutkan adanya "kontrak kinerja" tersirat dengan pimpinan: "*Kalau dibeli alat ini, prestasinya apa?*". Dinamika ini sangat sehat bagi peningkatan mutu. Sarana prasarana tidak berakhir sebagai pajangan, melainkan dieksploitasi fungsinya secara maksimal oleh guru untuk mendongkrak prestasi siswa. Inilah jawaban atas pertanyaan mengapa partisipasi meningkatkan mutu: karena partisipasi melahirkan rasa tanggung jawab untuk memanfaatkan fasilitas tersebut (*utilization rate*). Berbeda dengan sistem *top-down* di mana guru seringkali acuh tak acuh terhadap alat canggih kiriman pusat karena merasa tidak bisa menggunakannya atau tidak membutuhkannya. Di MI Ma'arif 1 Babadan, sarana menjadi "hidup" dan berdampak karena ia lahir dari rahim kebutuhan guru itu sendiri.

Perkembangan yang dapat dilihat di MIMASBA Ponorogo selama 3 tahun terakhir adalah penambahan sarana seperti laptop, sarana olahraga, alat tulis kantor dan beberapa sarana pembelajaran lainnya.

Sebagai simpulan analisis poin ini, mutu layanan pembelajaran di MI Ma'arif 1 Babadan yang unggul dan modern bukanlah hasil instan dari belanja barang mewah. Mutu tersebut adalah buah dari Proses Dialektika Partisipatif antara pimpinan dan guru. Kepemimpinan partisipatif berfungsi sebagai mekanisme seleksi alamiah yang menyaring keinginan subjektif menjadi kebutuhan objektif. Dengan memberikan kepercayaan kepada guru sebagai "arsitek" ruang belajarnya, pimpinan telah memastikan bahwa sarana prasarana yang tersedia benar-benar relevan, fungsional, dan mampu menciptakan ekosistem belajar yang menyenangkan sekaligus menantang bagi siswa.

c. Legitimasi Sosial Melalui *Partnership Engagement* dan Akuntabilitas Berbasis *Syar'i*

Analisis mendalam terhadap dimensi eksternal dari kepemimpinan partisipatif di MI Ma'arif 1 Babadan (MIMASBA) mengungkap bahwa eksistensi dan kemegahan fisik sarana prasarana madrasah pada hakikatnya adalah monumen dari Kepercayaan Masyarakat (*Public Trust*). Fenomena tingginya antusiasme wali murid dan komite dalam mendanai proyek-proyek fisik (seperti pembangunan laboratorium digital atau penataan kelas) bukanlah sebuah kebetulan, melainkan hasil dari rekayasa sosial yang sistematis melalui strategi *Partnership Engagement* (Keterlibatan Kemitraan). Mengacu pada teori Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat yang dikemukakan oleh Suryosubroto, masyarakat modern tidak lagi dapat dimobilisasi hanya dengan menggunakan otoritas kelembagaan atau instruksi sepihak.³⁹ Di era keterbukaan informasi, masyarakat bertransformasi menjadi *stakeholder* yang kritis. Kepemimpinan Eka Zulfa Lailatul Fitri secara cerdas merespon pergeseran ini dengan memposisikan komite bukan sebagai "sapi perahan" atau sekadar stempel legitimasi pencairan dana, melainkan sebagai mitra strategis yang diajak berpikir, merencanakan, dan mengawasi. Analisis ini menunjukkan bahwa partisipasi sejak fase perencanaan telah mengubah paradigma hubungan dari yang semula bersifat transaksional (meminta sumbangan) menjadi kolaboratif-investatif (membangun peradaban bersama).

Salah satu temuan paling orisinal dan kuat dari Situs II adalah pelembagaan instrumen Akuntabilitas Legal dan *Syar'i* dalam manajemen pengadaan sarana prasarana. Keterlibatan Hamdan Bastomi Alwi, seorang pendidik dengan latar belakang keilmuan hukum dan fikih, sebagai "filter" regulasi (*Legal Screening*) menunjukkan tingkat kematangan organisasi yang sangat tinggi.

³⁹ B. Suryosubroto, *Hubungan Masyarakat dengan Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), 45.

Dalam teori Manajemen Pendidikan Islam yang digagas oleh Mujamil Qomar, pengelolaan lembaga pendidikan Islam harus mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen modern dengan nilai-nilai hukum ketuhanan (*ilahiyyah*).⁴⁰ Praktik penjelasan *Akad Infaq Jariyah Muqayyad* (infaq terikat/spesifik untuk peruntukan tertentu) kepada wali murid merupakan bentuk transparansi tingkat tinggi yang menjamin kepastian hukum baik secara positif (negara) maupun syariat (agama). Ketika madrasah mampu menjabarkan hitam di atas putih bahwa dana umat tidak akan tercampur atau diselewengkan, maka gugurlah segala potensi kecurigaan (*suudzon*). Analisis ini membuktikan bahwa instrumen rasional-legal dan teologis yang digunakan dalam proses partisipatif tersebut adalah kunci utama yang membuka kran dukungan finansial masyarakat secara masif dan berkelanjutan.

Selanjutnya, efektivitas strategi partisipatif di MIMASBA juga ditopang oleh mekanisme Transparansi Radikal melalui sistem *Open Dashboard*. Pemaparan *cashflow* (arus kas) pembangunan secara berkala di depan dewan guru dan perwakilan masyarakat merupakan implementasi nyata dari prinsip *Good Corporate Governance* (Tata Kelola Perusahaan yang Baik) yang diadaptasi ke dalam entitas pendidikan. Sondang P. Siagian dalam teorinya tentang administrasi publik menegaskan bahwa transparansi adalah mata uang yang berlaku universal untuk membeli kepercayaan bawahan dan masyarakat.⁴¹ Keterbukaan Eka Zulfa mengenai naik-turunnya harga material dasar (semen, besi) atau defisit anggaran berfungsi ganda: pertama, sebagai bentuk pertanggungjawaban publik; dan kedua, sebagai instrumen untuk memantik *Sense of Crisis* (kepekaan terhadap krisis) secara kolektif. Ketika guru dan masyarakat mengetahui secara persis kendala "dapur" madrasah, mereka tidak meresponnya dengan apatisme, melainkan dengan empati dan inisiatif swadaya. Hal ini

⁴⁰ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007), 112.

⁴¹ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 98.

kembali membuktikan logika akademik bahwa sarana prasarana (benda mati) hanya bisa terwujud secara maksimal jika proses manajerialnya mampu menyentuh sisi humanis dan empati dari sumber daya manusianya.

Menelaah fenomena manajemen konflik dalam pengambilan keputusan pengadaan sarana (misalnya, perdebatan antara membeli AC atau memperbaiki atap bocor), Situs II memperlihatkan praktik penyelesaian masalah yang sangat elegan dan berbasis data. Penggunaan kaidah *Ushul Fikih*, yakni "*Dar'ul mafasid muqaddam 'ala jalbil mashalih*" (mencegah kerusakan lebih didahulukan daripada mengambil manfaat), oleh Hamdan Bastomi dalam memecah kebuntuan rapat adalah contoh konkret dari Rasionalitas Partisipatif. Dalam teori pengambilan keputusan organisasional yang dikemukakan oleh Herbert Simon, keputusan yang baik adalah keputusan yang memenuhi kriteria rasionalitas terbatas (*bounded rationality*) namun disepakati secara aklamasi karena didasarkan pada argumen yang objektif.⁴² Penggunaan kaidah fikih sebagai argumen manajemen membuktikan bahwa kepemimpinan partisipatif di madrasah ini tidak sekadar mengakomodasi "suara terbanyak" (demokrasi mayoritas yang bisa jadi salah sasaran), melainkan mendasarkan keputusannya pada skala prioritas kemaslahatan yang terukur. Objektivitas inilah yang membuat seluruh elemen guru merasa *legowo* (menerima dengan lapang dada) apabila usulannya tertunda, sehingga soliditas tim tetap terjaga dengan kokoh.

Sebagai kulminasi dari seluruh analisis poin ketiga ini, terbentuknya mekanisme Evaluasi Partisipatif Lintas Batas menjadi bukti sahih bahwa madrasah telah sepenuhnya menjadi milik publik. Pelibatan tim *opname* internal (guru) yang bertindak sebagai *watchdog* (pengawas) atas kualitas material dari vendor membuktikan bahwa partisipasi tidak berhenti pada tahap ketok palu anggaran,

⁴² Herbert A. Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations* (New York: Free Press, 1997), 118.

melainkan terus mengawal hingga wujud fisik bangunan berdiri sempurna. Teori pengawasan (*controlling*) dari George R. Terry menekankan bahwa pengawasan yang paling efektif bukanlah yang dilakukan oleh inspektur dari luar, melainkan pengawasan melekat (*built-in control*) yang dilakukan oleh individu-individu yang memiliki rasa tanggung jawab terhadap organisasi.⁴³ Di MIMASBA, guru-guru tidak takut untuk mengomplain kualitas meja kayu yang buruk kepada vendor karena mereka merasa didukung secara penuh oleh pimpinan.

Kesimpulannya, peningkatan mutu sarana prasarana dan meluasnya kepercayaan masyarakat di MI Ma'arif 1 Babadan adalah hasil dari sebuah Ekosistem Akuntabilitas Partisipatif. Benda mati berupa gedung berlantai, *Smart TV*, dan laboratorium komputer pada dasarnya adalah manifestasi kasat mata dari "Ruh" kejujuran, transparansi, dan kolaborasi antara pimpinan, pendidik, dan masyarakat. Strategi partisipatif yang diterapkan Eka Zulfa berhasil mengkapitalisasi nilai-nilai keagamaan (amal jariyah, kejelasan akad) dan keilmuan manajerial modern menjadi sebuah kekuatan raksasa yang tidak hanya mampu membangun fisik madrasah, tetapi juga membangun benteng legitimasi sosial yang tak tertembus di tengah persaingan pendidikan yang semakin ketat.

C. Sinkronisasi Data

Analisis komparatif terhadap temuan di MI Sailul Ulum Pagotan (Situs I) dan MI Ma'arif 1 Babadan (Situs II) menghasilkan sebuah sintesis yang komprehensif mengenai implikasi kepemimpinan partisipatif terhadap mutu sarana prasarana pendidikan. Meskipun kedua lembaga memiliki karakteristik demografis dan ritme kerja yang berbeda—di mana Situs I menonjol dengan stabilitas birokrasi kulturalnya, sementara Situs II menonjol dengan akselerasi *agile* dan progresivitasnya—keduanya memperlihatkan benang merah (*red*

⁴³ George R. Terry, *Principles of Management* (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1977), 302.

thread) yang sangat identik. Kepemimpinan partisipatif di kedua madrasah ini terbukti bukan sekadar instrumen administratif pembagian tugas, melainkan sebuah rekayasa sosio-manajerial yang mentransformasi tata kelola aset fisik (benda mati) menjadi ekosistem mutu yang digerakkan oleh "ruh" kesadaran kolektif.

Sinkronisasi temuan dari kedua situs ini dapat dikonstruksikan ke dalam tiga titik temu (konvergensi) utama yang sekaligus menjadi temuan orisinal (proposisi) tesis ini:

1. Sinkronisasi pada Aspek Budaya Organisasi: Konvergensi *Psychological Ownership*

Kedua situs membuktikan bahwa mutu sarana prasarana yang awet dan terawat berakar dari transformasi psikologis para pendidik. Di Situs I, pendekatan humanis Rouf Sofwan melahirkan budaya "Handarbeni" (rasa ikut memiliki) yang ditandai dengan inisiatif perawatan fasilitas secara sukarela dan lahirnya sistem kontrol sosial (*peer control*). Sementara itu, di Situs II, pendelegasian wewenang oleh Eka Zulfa melahirkan budaya kerja "Agile" dan militansi loyalitas berbasis *Empowerment* (pemberdayaan).

Titik temunya adalah bahwa kedua gaya pimpinan tersebut berhasil memberikan perasaan "Diwongke" (dimanusiakan/dihargai) kepada dewan guru. Perasaan ini secara teoretis mengkristal menjadi *Psychological Ownership* (kepemilikan psikologis) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Fasilitas madrasah di kedua situs tidak cepat rusak karena para guru memandangnya sebagai perluasan dari identitas dan harga diri profesional mereka, bukan sekadar inventaris milik negara atau yayasan.

2. Sinkronisasi pada Aspek Mutu Layanan: *User-Centric Design* sebagai Solusi *Mismatch*

Anomali klasik dalam manajemen pendidikan berupa *mismatch* (ketidakcocokan antara barang yang dibeli pimpinan dengan kebutuhan riil guru di kelas) berhasil dieliminasi secara total di kedua situs melalui pendekatan partisipatif. Di Situs I, hal ini terlihat dari pengadaan fasilitas

yang menjamin relevansi kurikulum (Lab Komputer untuk ANBK) dan kenyamanan psikologis (sekat ruang BK). Di Situs II, hal ini bermanifestasi dalam bentuk personalisasi ruang kelas, di mana kelas bawah didesain *homey* (lesehan, karpet spons) sementara kelas atas didesain teknologis (*Smart TV*, tablet).

Sinkronisasi dari temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan partisipatif berfungsi sebagai mekanisme *Quality Control* yang paling presisi. Dengan menjadikan guru sebagai "arsitek" dari ruang belajarnya sendiri (*User-Centric Planning*), anggaran madrasah terselamatkan dari pemborosan (*asset redundancy*). Mutu sarana prasarana di kedua madrasah didefinisikan secara identik: bukan dari seberapa mewah harganya, melainkan dari seberapa tinggi nilai guna (*utility*) fasilitas tersebut dalam mendongkrak efektivitas pedagogis dan kenyamanan siswa.

3. Sinkronisasi pada Aspek Kepercayaan Masyarakat: Akuntabilitas Mutlak sebagai Mata Uang Legitimasi

Kedua situs menunjukkan anomali positif yang luar biasa di mana masyarakat (komite dan wali murid) bersedia mengalirkan dana secara masif tanpa adanya resistensi. Di Situs I, Rouf Sofwan menggunakan strategi Transparansi Radikal (Buka Dapur) yang dipadukan dengan narasi teologis "*Amal Jariyah*". Di Situs II, Eka Zulfa menggunakan strategi Partnership Engagement yang dikawal dengan Legal Screening (kajian syar'i dan hukum positif atas akad infaq).

Titik konvergensi dari kedua situs ini adalah bahwa partisipasi masyarakat hanya bisa dibeli dengan "mata uang" bernama Akuntabilitas dan Transparansi. Ketika pimpinan madrasah berani membuka laporan keuangan secara jujur (melalui prasasti, papan pengumuman, atau *Open Dashboard*) dan melibatkan komite dalam perencanaan esensial, maka masyarakat secara sukarela bertransformasi dari sekadar "donatur pasif" menjadi "investor sosial". Legitimasi sosial di kedua situs ini sangat kokoh karena dibangun di atas pondasi kejujuran rasional (laporan keuangan) dan keyakinan spiritual (kejelasan akad agama).

Dimensi Implikasi	Situs I (MI Sailul Ulum Pagotan)	Situs II (MI Ma'arif 1 Babadan)	Sintesis (Titik Temu Lintas Situs)
Karakteristik & Fokus Pimpinan	Stabilitas Kultural, Pendekatan Egaliter (<i>Handarbeni</i>).	Akselerasi Mutu, Pendekatan Dinamis (<i>Agile/Leader as Coach</i>).	Pimpinan bertindak sebagai fasilitator yang "memanusiakan" bawahan.
Budaya Organisasi & Perawatan Aset	<i>Peer Control</i> , Inisiatif kolektif menjaga kebersihan dan perbaikan ringan.	Militansi kerja, Gerak cepat (<i>Sat-Set</i>) menangani kerusakan fasilitas.	Melahirkan Psychological Ownership (Kepemilikan Psikologis) dan OCB yang menjamin keawetan fasilitas.
Mutu Layanan Pembelajaran	<i>Fitness for purpose</i> , Relevansi spesifikasi alat dengan target kurikulum dan psikologis (Ruang BK).	<i>User-oriented</i> , Personalisasi ruang belajar antara kelas <i>homey</i> dan kelas <i>digital</i> .	Mengeliminasi inefisiensi anggaran; Sarpras terbukti presisi mendukung <i>Higher Order Thinking Skills</i> dan kenyamanan siswa.
Kepercayaan & Partisipasi Masyarakat	Transparansi radikal (papan lobi, prasasti) dipadu narasi Amal Jariyah.	<i>Open Dashboard, Partnership engagement</i> dengan filter <i>Legal Screening</i> akad Infaq.	Transparansi sistemik mengonversi wali murid menjadi Investor Sosial yang loyal terhadap setiap program pembangunan madrasah.

BAB VII

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan paparan data, analisis data, dan sinkronisasi lintas situs (MI Sailul Ulum Pagotan dan MI Ma'arif 1 Babadan) mengenai Implikasi Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Sarana Prasarana Pendidikan, tesis ini menghasilkan tiga kesimpulan utama yang sejalan dengan rumusan masalah penelitian:

1. Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala MI Sailul Ulum Pagotan Geger dan MI Ma'arif 1 Babadan

Gaya kepemimpinan partisipatif yang ada memutarbalikkan paradigma perencanaan sarana dari yang semula bersifat *top-down* (instruksional-sentralistik) menjadi *bottom-up* (berbasis aspirasi). Kedua madrasah menggunakan instrumen partisipatif seperti Angket Analisis Kebutuhan dan *Legal Screening* bersama komite. Perencanaan yang partisipatif memastikan terwujudnya efisiensi alokatif; di mana anggaran tidak terbuang untuk fasilitas yang mubazir (*asset redundancy*), melainkan secara presisi digunakan untuk pengadaan fasilitas yang benar-benar relevan dengan tuntutan kurikulum dan kebutuhan psikologis pengguna di ruang kelas.

2. Strategi Kepemimpinan Partisipatif Kepala MI Sailul Ulum Pagotan Geger dan MI Ma'arif 1 Babadan. Strategi Pengawasan dan Pemeliharaan melalui *Psychological Ownership*. Pengawasan dan pemeliharaan aset tidak lagi dibebankan secara eksklusif kepada penjaga madrasah atau pimpinan, melainkan terdistribusi secara kultural kepada seluruh dewan guru dan siswa. Pelibatan guru dalam pengambilan keputusan menumbuhkan rasa "Diwongke" (dimanusiakan) yang bermuara pada lahirnya kepemilikan psikologis (*Handarbeni*). Kondisi ini menciptakan ekosistem pengawasan melekat (*peer control*) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), di mana warga madrasah secara proaktif dan sukarela merawat fasilitas seolah-olah merawat harta miliknya sendiri.

3. Implikasi Kepemimpinan Partisipatif terhadap Mutu Sarana Prasarana.
Mutu sarana prasarana yang tinggi di kedua situs bukanlah sekadar produk dari ketersediaan dana yang besar, melainkan produk sosio-manajerial dari kepemimpinan yang partisipatif. Kepemimpinan partisipatif memberikan implikasi pada tiga dimensi mutu: a) Dimensi Budaya Organisasi: Terbentuknya budaya kerja yang *Agile* (lincah) dan militansi loyalitas tinggi; b) Dimensi Layanan Pembelajaran: Terciptanya fasilitas kelas yang terpersonalisasi (*User-Centric Design*), fungsional, dan mendukung *Higher Order Thinking Skills*; c) Dimensi Kepercayaan Masyarakat: Transparansi radikal (*Open Dashboard*) dan pelibatan komite mengonversi wali murid dari donatur pasif menjadi "Investor Sosial" yang loyal.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi di atas, peneliti merumuskan beberapa saran konstruktif:

1. Bagi Kepala Madrasah/Sekolah Lainnya

Diharapkan dapat mengadopsi model kepemimpinan partisipatif ini dengan mulai meruntuhkan tembok birokrasi yang kaku. Pimpinan perlu membuka ruang dialog egaliter dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM) agar pengadaan sarana tepat sasaran dan menumbuhkan rasa memiliki di kalangan guru.

2. Bagi Dewan Guru dan Tenaga Kependidikan

Diharapkan dapat merespon ruang partisipasi yang diberikan pimpinan dengan sikap proaktif dan inovatif. Guru tidak boleh hanya bersikap pasif menunggu fasilitas datang, melainkan harus berani merancang spesifikasi kebutuhan kelasnya dan memiliki tanggung jawab moral untuk merawatnya (*sense of belonging*).

3. Bagi Kementerian Agama / Yayasan Penyelenggara Pendidikan

Diharapkan dapat menjadikan indikator "transparansi dan partisipasi komite" sebagai salah satu instrumen utama dalam penilaian kinerja kepala madrasah maupun akreditasi lembaga, guna mendorong iklim manajerial yang akuntabel dan berorientasi pada kemitraan publik.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini terbatas pada jenjang Madrasah Ibtidaiyah (MI) dengan fokus pada sarana prasarana fisik. Disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk mengkaji efektivitas kepemimpinan partisipatif pada jenjang yang lebih tinggi (MTs/MA) atau berfokus pada objek manajemen lain, seperti partisipasi dalam pengembangan kurikulum diferensiasi atau manajemen sumber daya manusia di era disrupsi digital.



DAFTAR PUSTAKA

- Aedi, Nur. 2008. *Manajemen Sarana Dan Prasarana*. Jakarta: Insan Rabbani.
- Ananda, Rusydi, dan Oda Kinata Banurea. 2017. *Manajemen Sarana Dan Prasarana Pendidikan*. Medan: CV Widya Puspita.
- Arcaro, Jerome S. 2005. *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek Edisi Revisi V*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek Edisi Revisi V*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Atmodiwirio, Soebagio. 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT Ardadizya Jaya.
- Badan Pusat Statistik. 2024. *Statistik Pendidikan 2024*. Jakarta: BPS.
- Barnawi, dan M. Arifin. 2016. *Manajemen Sarana & Prasarana Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Barnawi, M. Arifin. 2017. *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Basrowi, dan Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Blau, Peter M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Crosby, Philip B. *Quality Is Free*. New York: Mentor Books, 1992.
- Daryanto. *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media, 2011.
- Priansah, Donni Juni, and Sonni Suntani Setiana. *Menejemen Dan Supervisi Pendidikan*. 1st ed. Jawa Barat: CV. Pustaka Setia, 2018.
- Fitri, Eka Zulfa Lailatul. "Pengaruh Strategi Promosi, Pemanfaatan Teknologi Informasi, Dan Mutu Pendidikan Terhadap Minat Masuk Peserta Didik Di SMA Negeri 2 Ponorogo." *Doctoral Dissertation, IAIN Ponorogo*, 2025.
- Fadhillah. *Wawancara*. Jakarta Timur: UNJ Press, 2012.

- Hermawan, Asep. *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*. Jakarta: PT Grasindo, 2005.
- Husnan, Ranupandojo Dan Suad. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE-UGM, 2000.
- “Kamus Besar Bahasa Indonesia,” 2023. <https://kbbi.web.id/kinerja>.
- Kartono, Kartini. *Pemimpin Dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* Jakarta: PT Remaja Rosdakarya, 2017.
- Lexy J Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2018.
- Miftah Thoha. *Kepemimpinan Dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Raja Wali Press, 2010.
- Mohammad Thoha. *Horizon Pendidikan Islam*. Bandung: Pena Salsabila, 2003.
- Nadiya Lailatul Fitriani. “MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU SARANA DAN PRASARANA PENDIDIKAN DI MADRASAH TSANAWIYAH WAHID HASYIM BADEGAN PONOROGO.” *Ethesis IAIN Ponorogonorogo* 1, no. 1 (2020). http://www.soas.ac.uk/cedep-demos/000_P506_RM_3736-Demo/module/pdfs/p506_unit_01.pdf%0Ahttps://ejournal.poltektegal.ac.id/index.php/siklus/article/view/298%0Ahttp://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.jana.2015.10.005%0Ah.
- Nanang Fattah. *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*. Bandung: PT Remadja Rosda Karya, 2013.
- Noer Rahmah dan Zaenal Fanani. *Pengantar Manajemen Pendidikan: Konsep Dan Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan Perspektif Islam*. Malang: Madani, 2017.
- Osama Khassawneh Danhamzah Elrehail. “The Effect Of Participative Leadership Style On Employees’ Performance: The Contingent Role Of Institutional Theory.” *Administrative Sciences* 12, No. 4 (2022). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/Admsci12040195>.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1990 tentang Pendidikan Dasar, Pub. L. No. 28 (1990). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/60864/pp-no-28-tahun-1990>.

- Puji Hastuti, AT Soegito dan Fenny Roshaanti. "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA SEKOLAH DAN IKLIM SEKOLAH TERHADAP ETOS KERJA GURU SMP NEGERI DI SUB RAYON 02 KOTA SEMARANG," 2009, 31–46.
- Rosemary O'Leary. *The Ethics of Dissent: Managing Guerrilla Government*. Washington: D.C.: CQ Press, 2001.
- Siti Julaiha. "Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah." *Jurnal Penelitian Pendidikan & Pembelajaran* 6, No. 3 (2019): 52.
- Sowiyah. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Media Akademik, 2016.
- Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application*. 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1998.
- Subagyo, Joko. *Metode Penelitian Dalam Praktik Dan Teori*. Jakarta: Rineka Cipta, 2015.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif Dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta, 2014.
- Susanto Ahmad. *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. 1st, Cet. 2 ed. Depok: Prenadamedya Group, 2016.
- Syamsu Husain. *Psikologi Kepemimpinan*. Makasar: Alauddin University Press, 2011.
- Syech, M. Husyem Hidayatus. "MANAJEMEN SARANA DAN PRASARANA DALAM PENINGKATAN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN." *Tesis UIN Malik Ibrahim Malang* 51, no. 1 (2022): 2022. https://doi.org/10.20935/AL189%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/269107473_What_is_governance/link/548173090cf22525dcb61443/download%0Ahttp://www.econ.upf.edu/~reynal/Civilwars_12December2010.pdf%0Ahttps://think-asia.org/handle/11540/8282%0Ahttp.
- Tatang Ibrahim & A. Rusdiana. *Manajemen Mutu Terpadu TQM*. Bandung: Yraman Widya, 2021.
- Taufiq, Maya, Maryadi, and Asri. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Komitmen Organisasi Dan Sarana Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Satuan" *Jurnal Pusaran Manajemen (JPM)* 2, no. 1 (2023): 184–

98. <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/jpm/article/view/3606%0Ahttps://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/jpm/article/download/3606/1820>.
- Thoyib, Muhammad. *Manajemen Mutu Pendidikan Islam Kontemporer (Teori, Fakta Dan Aksi Mutu Pendidikan Islam Dalam Konteks Internasionalisasi Pendidikan Indonesia)*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Kementerian Agama RI, 2012.
- Veithzal Rivai. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Wali Press, 2003.
- Daft, Richard L. 2020. *The Agile Organization: New Strategies for a Rapidly Changing World*. South-Western College Pub.
- Daryanto. 2011. *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media, Cet. 1.
- Deci, Edward L., & Richard M. Ryan. 2017. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Press.
- Dessler. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 2. Jakarta: PT Prenhalindo.
- Direktorat Tenaga Kependidikan. 2007. *Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan Persekolahan Berbasis Sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Egok, Asep Sukenda. 2019. *Profesi Kependidikan*. Semarang: CV Pilar Nusantara.
- Fadhillah. 2012. *Wawancara*. Jakarta Timur: UNJ Press.
- Fattah, Nanang. 2013. *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*. Bandung: PT Remadja Rosda Karya.
- Fauzi, Hairul, Muntholib, dan Kasfur Anwar. 2021. *Perilaku Kepemimpinan Partisipatif*. Jawa Tengah: Penerbit Lakeisha.
- Fitriani, Nadiya Lailatul. 2020. "Manajemen Peningkatan Mutu Sarana Dan Prasarana Pendidikan Di Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim Badegan Ponorogo." *Ethesis IAIN Ponorogo* 1, No. 1.
- Gaspersz, Vincent. 2002. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gifford, Robert. 2014. *Environmental Psychology: Principles and Practice*.

- Colville, WA: Optimal Books.
- Hadi, Sutrisno. 2012. Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D. Bandung: Alfabeta Bandung.
- Heald, David. 2006. "Varieties of Transparency," dalam Transparency: The Key to Better Governance? ed. Christopher Hood and David Heald. Oxford: Oxford University Press.
- Hermawan, Asep. 2005. Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif. Jakarta: PT Grasindo.
- Huda, Syafa'at Ariful, dan Jaenudin. 2021. Manajemen Pendidikan Sekolah. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Husain, Syamsu. 2011. Psikologi Kepemimpinan. Makasar: Alauddin University Press.
- Ibrahim, Tatang, & A. Rusdiana. 2021. Manajemen Mutu Terpadu TQM. Bandung: Yraman Widya.
- Julaiha, Siti. 2019. "Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah." Jurnal Penelitian Pendidikan & Pembelajaran 6, No. 3.
- Juni, Donni, dan Agus Garnida. 2013. Manajemen Perkantoran. Bandung: Alfabeta.
- Karnati, Neti. 2015. Manajemen Perkantoran. Aceh: CV Bunda Ratu.
- Kartono, Kartini. 2017. Pemimpin Dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu? Jakarta: PT Remaja Rosdakarya.
- Khassawneh, Osama, dan Hamzah Elrehail. 2022. "The Effect Of Participative Leadership Style On Employees' Performance: The Contingent Role Of Institutional Theory." Administrative Sciences 12, No. 4.
- Kompri. 2017. Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori Untuk Praktik Profesional. Jakarta: Kencana.
- Lestari, Anggun Riski, dkk. 2024. "Analisis Dinamika Koordinasi, Komunikasi, Dan Supervisi Dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Di Daerah Pesisir." Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Indonesia, Volume 4 Nomor 4.
- Lestari, Rena, Muhammad Kristiawan, dan Dian Safitri. 2017. Manajemen Pendidikan. Sleman: Deepublish.
- Mahmud. 2011. Metode Penelitian Pendidikan. Bandung: CV Pustaka Setia.

- Majir, Abdul. 2017. Dasar Pengembangan Kurikulum. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Margono. 1997. Metodologi Penelitian Pendidikan. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Mead, George Herbert. 1934. Mind, Self, and Society. Chicago: University of Chicago Press.
- Milles, Matthew B., A. Michael Huberman, dan Saldana Johnny. 2014. Qualitative Data Analysis. California: Sage Publications Inc.
- Moleong, Lexy J. 2018. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2006. Manajemen Berbasis Sekolah, Cet. Ke-10. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasana, Dedi. 2011. Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. 2007. Metode Penelitian Bidang Sosial. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nurabadi. 2014. Manajemen Sarana Dan Prasarana Pendidikan. Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- O'Leary, Rosemary. 2001. The Ethics of Dissent: Managing Guerrilla Government. Washington: D.C.: CQ Press.
- Ogundahunsi, Dele Sunday. 2024. "Assessment Of Educational Facilities In Osogobo Metropolis Nigeria." CSID Journal Of Infrastructure Development, Volume 7 Nomor 1.
- Organ, Dennis W. 1988. Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington: Lexington Books.
- Ouchi, William G. 1979. "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms." Management Science 25, no. 9.
- Owens, Robert G. 1987. Organization Behavior In Education, Third Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Pierce, Jon L., et al. 2003. "The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research." Review of General Psychology 7, no. 1.
- Prastyawan. 2016. "Manajemen Sarana Dan Prasarana Pendidikan." Jurnal Studi

- Keislaman, Volume 6 Nomor 1.
- Priansah, Donni Juni, dan Sonni Suntani Setiana. 2018. *Menejemen Dan Supervisi Pendidikan*. Jawa Barat: CV. Pustaka Setia.
- Qomar, Mujamil. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Rahmah, Noer, dan Zaenal Fanani. 2017. *Pengantar Manajemen Pendidikan: Konsep Dan Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan Perpektif Islam*. Malang: Madani.
- Ranupandojo, dan Suad Husnan. 2000. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Wali Press.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. 2013. *Organizational Behavior*. Boston: Pearson.
- Saifuddin. 2015. *Pengelolaan Pembelajaran Teoritis Dan Praktis*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sallis, Edward. 2002. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Siagian, Sondang P. 2014. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sidiq, Umar, dan Miftachul Choiri. 2019. *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan*. Ponorogo: Nata Karya.
- Simon, Herbert A. 1997. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. New York: Free Press.
- Sirait, Jumaria. 2021. *Komitmen Kepala Sekolah Dalam Pengelolaan Sekolah*. Pekalongan: PT Nasya Expanding Management.
- Soegito, AT, dan Fenny Roshaanti Puji Hastuti. 2009. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dan Iklim Sekolah Terhadap Etos Kerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 02 Kota Semarang."
- Solikhah, Zahrotush, dan Mega Murti Andhini. 2023. *Komuikasi Bisnis*. Yogyakarta: PT Pustaka Limajari Indonesia.

- Sowiyah. 2016. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Media Akademik.
- Spradley, James P. 2021. *Participant Observation*. United States Of America.
- Subagyo, Joko. 2015. *Metode Penelitian Dalam Praktik Dan Teori*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Subana. 2005. *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Sugiyono. 2020. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhelayanti, dkk. 2020. *Manajemen Pendidikan, Cet. Ke-1*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Suryana, Ade. 2022. "Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, Volume 12 Nomor 2.
- Suryosubroto, B. 2012. *Hubungan Masyarakat dengan Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Susanto, Ahmad. 2016. *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru, Cet. 2*. Depok: Prenadamedya Group.
- Syech, M. Husyem Hidayatus. 2022. "Manajemen Sarana Dan Prasarana Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan." *Tesis UIN Malik Ibrahim Malang* 51, No. 1.
- Taufiq, Maya, Maryadi, and Asri. 2023. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Komitmen Organisasi Dan Sarana Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Satuan..." *Jurnal Pusaran Manajemen (JPM)* 2, no. 1.
- Terry, George R. 1977. *Principles of Management*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Raja Wali Press.
- Thoha, Mohammad. 2003. *Horizon Pendidikan Islam*. Bandung: Pena Salsabila.
- Thoyib, Muhammad. 2012. *Manajemen Mutu Pendidikan Islam Kontenporer*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Kementerian Agama RI.
- Timpal, Coernelia. 2024. *Bahan Ajar Manajemen Berbasis Sekolah*. Sumedang: CV Mega Press Nusantara.
- Wang, Qiang, Hong Hou, dan Zhibin Li. 2022. "Participative Leadership: A

Literature Review And Prospects For Future Research.” *Frontiers In Psychology* (03 Juni).

Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Ke-5, Terj. Budi Supriyanto. Jakarta: PT Indeks.

Yusuf, Muri. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, & Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana.



