

PENERAPAN MANAJEMEN PARTISIPATIF DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI SEKOLAH DASAR

Oleh:

Nurwahdini Hutasuhut¹

Abdul Fattah Nasution²

Zhahirul³

Irgia Audina⁴

Muhammad Al Faiz Hikmatyar Nasution⁵

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Alamat: Jl. William Iskandar Ps. V, Medan Estate, Kec. Percut Sei Tuan, Kabupaten
Deli Serdang, Sumatera Utara (20371).

Korespondensi Penulis: nurwahdini0301222092@uinsu.ac.id,
abdulfattahnasution@uinsu.ac.id, zhahirul0301222109@uinsu.ac.id,
irgia0301223095@uinsu.ac.id, muhammad0301222050@uinsu.ac.id.

Abstract. *Improving the quality of elementary school governance requires broader involvement from the entire school community in the decision-making process. Hierarchical leadership often results in decisions that are less responsive to the real needs of teachers, students, and parents. Based on this issue, this study aims to analyze the application of participatory management in decision-making in elementary schools. This study uses a literature review method by examining various relevant literature, including books, scientific articles, and previous research results. The results of the study show that participatory management contributes significantly to improving the quality of decisions, strengthening the sense of belonging among school members, and creating a collaborative climate that has a positive impact on teacher motivation and school program effectiveness. However, its implementation still faces challenges in the form of cultural resistance, time constraints, imbalance in participation, and lack of managerial capacity. Overall, this study concludes that participatory management is a strategic approach that needs to be strengthened through training, open communication, and*

Received December 17, 2025; Revised December 31, 2025; January 20, 2026

*Corresponding author: nurwahdini0301222092@uinsu.ac.id

PENERAPAN MANAJEMEN PARTISIPATIF DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI SEKOLAH DASAR

structured participation management in order to promote sustainable improvement in the quality of basic education.

Keywords: *Participatory Management, Decision Making, Elementary School, Collaboration.*

Abstrak. Peningkatan kualitas tata kelola sekolah dasar menuntut adanya keterlibatan yang lebih luas dari seluruh warga sekolah dalam proses pengambilan keputusan. Dominasi kepemimpinan yang bersifat hierarkis sering kali membuat keputusan kurang responsif terhadap kebutuhan nyata guru, siswa, dan orang tua. Berangkat dari persoalan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen partisipatif dalam pengambilan keputusan di sekolah dasar. Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka dengan menelaah berbagai literatur yang relevan, termasuk buku, artikel ilmiah, dan hasil penelitian terdahulu. Hasil kajian menunjukkan bahwa manajemen partisipatif berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kualitas keputusan, memperkuat rasa memiliki warga sekolah, serta menciptakan iklim kolaboratif yang berdampak positif terhadap motivasi guru dan efektivitas program sekolah. Namun, penerapannya masih menghadapi tantangan berupa resistensi budaya, keterbatasan waktu, ketidakseimbangan partisipasi, dan kurangnya kapasitas manajerial. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen partisipatif merupakan pendekatan strategis yang perlu diperkuat melalui pelatihan, komunikasi yang terbuka, serta pengelolaan partisipasi yang terstruktur agar mampu mendorong peningkatan mutu pendidikan dasar secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Manajemen Parsitipatif, Pengambian Keputusan, Sekolah Dasar, Kolaborasi.

LATAR BELAKANG

Pengelolaan sekolah dasar di zaman modern memerlukan keterbukaan, kerja sama, dan partisipasi aktif dari semua pihak yang terlibat. Masalah-masalah dalam pendidikan, yang mencakup peningkatan kualitas layanan pendidikan, perubahan kurikulum, pengelolaan sumber daya, serta interaksi antara sekolah dan masyarakat, menunjukkan bahwa keputusan yang tepat tidak dapat diambil hanya oleh satu orang. Oleh karena itu, gagasan mengenai manajemen yang melibatkan banyak pihak kembali

muncul sebagai pendekatan yang dipandang dapat memperbaiki kualitas keputusan, mendorong rasa memiliki, dan memperkuat budaya sekolah (Ngadhimah, 2017). Namun, pelaksanaannya, terutama di tingkat sekolah dasar, tidak semudah yang terurai dalam teori. Terdapat masalah struktural, budaya organisasi, dan kemampuan individu yang seringkali menghalangi manajemen partisipatif untuk diterapkan dengan baik.

Di banyak sekolah dasar, kepala sekolah sering kali dijadikan sebagai sosok utama yang mengendalikan seluruh proses perencanaan dan pengambilan keputusan. Pandangan lama bahwa pemimpin harus menjadi satu-satunya pengambil keputusan masih kuat melekat. Namun, tantangan dalam pendidikan saat ini mengharuskan adanya perspektif dari berbagai pihak, termasuk guru yang langsung berbisnis dengan siswa, tenaga pendidik yang memahami administrasi, orang tua yang mengawasi perkembangan anak, serta masyarakat yang ada di lingkungan sekitar siswa. Jika sekolah terus menerapkan model manajemen yang bersifat hierarkis, akan muncul risiko besar yaitu keputusan yang diambil bisa jadi kurang menyeluruh, pelaksanaannya tidak konsisten, dan kepuasan kerja guru berkurang (Lubis, Amin, & Alimni, 2019). Di sinilah pentingnya menjadikan manajemen partisipatif sebagai prioritas.

Manajemen partisipatif bukanlah sekadar “melibatkan guru dalam pertemuan” atau “membuat kotak saran” (Sopwandin, Dewi, & Syah, 2020). Sebaliknya, hal ini memerlukan adanya sistem yang terstruktur di mana setiap individu diberikan ruang, kekuasaan, dan tanggung jawab untuk berkontribusi secara nyata dalam pengambilan keputusan. Ini mencakup penyusunan rencana sekolah, pengembangan kurikulum, penyelesaian masalah di kelas, dan evaluasi kualitas pembelajaran (Rahmat & Husain, 2020). Partisipasi bukan hanya sekadar simbol, tetapi merupakan dasar untuk kerja sama yang kolektif. Namun, dalam realitanya, banyak sekolah menghadapi berbagai kendala internal. Beberapa guru merasa suara mereka tidak sepenuhnya dipertimbangkan. Beberapa kepala sekolah mengklaim telah “melibatkan” pihak lain, namun partisipasi yang diharapkan masih sebatas memberi informasi setelah keputusan diambil. Ada juga sekolah yang mengalami kendala terkait waktu, kapasitas profesional, atau budaya yang belum siap menerima perbedaan pendapat.

Lebih jauh, perkembangan kebijakan pendidikan juga menjadi pendorong penting mengapa manajemen partisipatif perlu mendapat perhatian serius. Pendekatan Merdeka Belajar, penguatan Manajemen Berbasis Sekolah, serta dorongan untuk memberikan

PENERAPAN MANAJEMEN PARTISIPATIF DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI SEKOLAH DASAR

otonomi kepada sekolah di tingkat nasional memberikan peluang lebih luas bagi sekolah untuk mengembangkan kebijakan internal secara mandiri (Rahmat & Husain, 2020). Mandiri di sini tidak berarti kepala sekolah memiliki kekuasaan absolut, melainkan mengelola kebebasan itu dengan melibatkan orang-orang yang memiliki kompetensi. Jika sekolah tidak memiliki budaya partisipatif yang baik, kebijakan otonomi justru dapat meningkatkan risiko penyalahgunaan kewenangan, miskomunikasi, atau ketidakefisienan dalam pelaksanaan program.

Tidak dapat disangkal bahwa sekolah dasar memiliki ciri khas tersendiri yang membedakannya dari level pendidikan lainnya (Poerwanti & Suwandayani, 2020). Hubungan yang erat antara pengajar dan murid, kebutuhan pembelajaran yang lebih individual, serta tingginya keterlibatan emosional orang tua menjadikan proses pengambilan keputusan di sekolah dasar lebih sensitif. Setiap kebijakan, sekecil apa pun, akan memengaruhi proses belajar dan perkembangan psikologis anak. Oleh karena itu, keputusan yang diambil secara kolektif tidak hanya memperluas sudut pandang, tetapi juga menciptakan atmosfer psikologis yang positif di lingkungan sekolah: guru merasa dihargai, orang tua merasa diperhatikan, dan siswa mendapatkan suasana yang stabil serta terarah. Hal ini sejalan dengan teori-teori manajemen pendidikan yang menekankan pentingnya iklim kolaboratif di sekolah sebagai dasar keberhasilan dalam belajar.

Namun, untuk sepenuhnya memahami signifikan dari penerapan manajemen partisipatif, kita juga harus mengenali isu-isu yang sering tidak diungkapkan secara eksplisit. Misalnya, budaya senioritas dalam lingkungan sekolah sering membuat guru baru merasa ragu untuk mengungkapkan pendapat mereka, meskipun analisis mereka lebih baru. Di sisi lain, guru yang lebih berpengalaman kadang menganggap bahwa lamanya pengalaman mereka menjadikan pandangan mereka yang paling akurat. Kepala sekolah pun sering kali terjebak dalam dilema antara "ingin memberikan kesempatan kepada para guru" dan "takut kehilangan kendali atas kebijakan yang diambil". Dalam beberapa situasi, partisipasi bisa memperburuk konflik akibat komunikasi yang tidak memadai. Ini menunjukkan bahwa partisipasi tidak hanya soal itikad baik, tetapi juga membutuhkan keterampilan sosial, emosional, dan manajerial (Muhammad, 2023).

Dinamika ini menjadi lebih rumit ketika kita mempertimbangkan peran komite sekolah dan orang tua. Secara ideal, komite sekolah seharusnya menjadi mitra strategis dalam proses pengambilan keputusan, terutama dalam hal program pengembangan

sekolah, pengelolaan anggaran, serta peningkatan kualitas pendidikan. Namun, kenyataan menunjukkan variasi yang signifikan: ada komite yang sekadar formalitas, ada yang terlalu dominan, dan ada pula yang kurang memahami batas-batas kekuasaannya. Partisipasi yang tidak terorganisir dapat mengganggu stabilitas sekolah, tetapi partisipasi yang minim juga menghambat munculnya ide-ide dan inovasi baru. Jadi, isu yang ada bukan hanya tentang “apakah partisipasi itu ada atau tidak,” tetapi “apakah partisipasi tersebut diatur dengan baik dan efektif. ”

Dalam ranah profesionalisme guru, manajemen partisipatif memiliki dampak yang signifikan. Ketika guru diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan berkontribusi dalam pengambilan keputusan, mereka cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, komitmen yang lebih kuat, dan rasa tanggung jawab yang mendalam. Mereka tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan, tetapi juga merasa memiliki kebijakan tersebut. Namun, jika partisipasi hanya bersifat simbolis dan tidak disertai dengan penguatan kapasitas, guru bisa merasa terbebani tanpa memiliki keterampilan yang memadai, yang pada akhirnya dapat mengurangi efektivitas keputusan. Dengan kata lain, penerapan manajemen partisipatif perlu diimbangi dengan upaya peningkatan kemampuan profesional guru.

Lebih jauh lagi, dalam zaman informasi yang cepat seperti sekarang, sekolah dasar harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang terus berlanjut baik dalam teknologi pembelajaran, kurikulum, pola interaksi sosial, maupun tantangan yang ada. Keputusan yang diambil tanpa melibatkan berbagai perspektif sering kali menjadi lambat atau tidak sesuai dengan kebutuhan aktual. Sebaliknya, model partisipatif memberikan ruang untuk keputusan yang lebih adaptif dan responsif. Ini membimbing sekolah menuju budaya pembelajaran kolektif, di mana setiap anggota sekolah tidak hanya menerima informasi tetapi juga berkontribusi dalam menciptakan gagasan.

Namun, pelaksanaan manajemen partisipatif masih menyisakan beberapa pertanyaan penting: Apakah semua guru siap untuk terlibat? Apakah kepala sekolah memiliki kemampuan untuk memfasilitasi diskusi terbuka? Bagaimana kita dapat memastikan bahwa partisipasi tidak memperlambat proses pengambilan keputusan dalam keadaan yang mendesak? Bagaimana cara mencegah terjadinya bias kelompok, dominasi dari individu tertentu, dan konflik kepentingan? Pertanyaan-pertanyaan ini sangat penting

PENERAPAN MANAJEMEN PARTISIPATIF DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI SEKOLAH DASAR

karena tanpa adanya refleksi yang mendalam, partisipasi bisa berubah menjadi proses yang panjang tapi tidak efektif.

Semua penjelasan di atas menunjukkan bahwa penerapan manajemen partisipatif dalam pengambilan keputusan di sekolah dasar bukan hanya masalah teknis, melainkan juga isu budaya, struktur, psikologis, dan profesional. Terdapat potensi besar yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dasar, namun juga terdapat tantangan yang perlu dianalisis dengan cermat dan dirumuskan strategi yang tepat. Oleh karena itu, penelitian mengenai penerapan manajemen partisipatif di sekolah dasar sangat diperlukan. Penelitian ini tidak hanya berguna untuk menggambarkan realitas di lapangan secara objektif, tetapi juga memberikan saran praktis agar sekolah dapat mengembangkan budaya pengambilan keputusan yang kolaboratif, sehat, dan berfokus pada peningkatan kualitas pembelajaran.

Dengan memahami lebih mendalam tentang bagaimana manajemen partisipatif diterapkan, hambatan-hambatan yang muncul, serta faktor-faktor yang berkontribusi pada keberhasilannya, sekolah dasar dapat beralih menuju pola kepemimpinan yang lebih inklusif, efektif, dan sesuai dengan tuntutan zaman. Pada akhirnya, tujuan pendidikan dasar untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, bermakna, dan memberdayakan hanya dapat terwujud jika proses pengambilan keputusan melibatkan suara semua pihak yang peduli akan perkembangan anak.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi pustaka (*library research*), yaitu penelitian yang menjadikan berbagai sumber tertulis, seperti buku, jurnal, dokumen, catatan, dan laporan sebagai objek kajian yang utama (Hadi, 2002). Dalam pendekatan ini, peneliti tidak melakukan eksperimen maupun observasi langsung di lapangan. Sebaliknya, peneliti menelaah dan menginterpretasikan literatur yang telah dipublikasikan sebelumnya untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai teori, konsep, serta temuan-temuan sebelumnya yang relevan dengan topik kajian. Pengumpulan data dilakukan dengan menelusuri serta mengkaji berbagai sumber pustaka yang memiliki keterkaitan ilmiah dengan permasalahan penelitian, meliputi buku, artikel, dan jurnal akademik (Sugiyono, 2016). Proses kajian dimulai dengan penentuan fokus penelitian secara spesifik, kemudian dilanjutkan dengan pengumpulan

literatur dari perpustakaan fisik maupun digital berdasarkan kriteria relevansi dan kemutakhiran.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bentuk Penerapan Manajemen Partisipatif di Sekolah Dasar

1. Pengertian dan tujuan partisipatif

Manajemen partisipatif di sekolah dasar adalah pendekatan pengelolaan sekolah yang melibatkan guru, tenaga kependidikan, orang tua, komite sekolah, dan ketika relevan siswa dalam proses pengambilan keputusan untuk perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program sekolah. Pendekatan ini menekankan distribusi tugas dan wewenang sehingga keputusan tidak sepenuhnya tersentral pada kepala sekolah saja, melainkan menjadi hasil musyawarah kolektif. Tujuan utamanya meningkatkan rasa kepemilikan, memperkuat akuntabilitas, serta menyesuaikan kebijakan sekolah dengan kebutuhan lokal. Selain itu, model ini bertujuan memperbaiki kualitas pembelajaran melalui kolaborasi lintas aktor dan penggunaan sumber daya komunitas. Implementasi yang baik memerlukan mekanisme komunikasi yang jelas dan jadwal forum partisipatif rutin. Keberhasilan bergantung pada kapasitas fasilitasi kepala sekolah dan komitmen stakeholder untuk berkontribusi secara konsisten. Hambatan umum meliputi resistensi terhadap perubahan peran dan keterbatasan waktu para peserta (Jelita, 2025).

2. Mekanisme partisipasi dalam pengambilan keputusan akademik

Dalam ranah akademik, manajemen partisipatif dapat diwujudkan lewat dewan kurikulum atau tim kerja guru yang secara periodik meninjau silabus, RPP, dan strategi penilaian dengan melibatkan perwakilan orang tua dan, pada pola tertentu, perwakilan siswa. Mekanisme ini meliputi pertemuan berkala, kelompok kerja tematik (mis. literasi, numerasi), serta proses validasi keputusan melalui musyawarah atau polling tertutup bila diperlukan. Pendekatan kolaboratif ini mendukung adaptasi kurikulum terhadap kondisi lokal serta mendorong inovasi pedagogis berdasarkan pengalaman guru lapangan. Peran kepala sekolah adalah memfasilitasi ruang dialog, menyediakan data hasil belajar, dan mengkoordinasikan tindak lanjut hasil rekomendasi. Dokumentasi hasil rapat dan

PENERAPAN MANAJEMEN PARTISIPATIF DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI SEKOLAH DASAR

monitoring implementasi menjadi kunci agar keputusan akademik dapat dievaluasi secara sistematis. Tantangan praktis termasuk beban administratif yang meningkat dan kebutuhan pelatihan bagi guru untuk keterampilan kolaboratif (Saltiel, 2023).

3. Penerapan dalam pengelolaan sarana-prasarana dan anggaran

Untuk aspek sarana-prasarana dan anggaran, bentuk partisipatif melibatkan musyawarah komite sekolah dan perwakilan guru serta orang tua saat menyusun prioritas pengeluaran dan rencana perbaikan fasilitas. Proses dimulai dari pengumpulan kebutuhan melalui survei atau forum warga sekolah, penyusunan prioritas oleh tim teknis, lalu disepakati dalam rapat formal yang mencatat keputusan dan sumber dana. Model ini meningkatkan transparansi penggunaan dana BOS/hibah dan menurunkan potensi konflik karena alokasi didasarkan pada konsensus dan bukti kebutuhan. Kepala sekolah bertindak sebagai penanggung jawab administratif, sedangkan komite bertugas mengawasi pelaksanaan serta pertanggungjawaban. Penggunaan teknologi sederhana (mis. spreadsheet bersama atau platform komunikasi) mempermudah pemantauan realisasi anggaran. Kendala yang sering muncul adalah perbedaan prioritas antar-pemangku kepentingan dan keterbatasan kapasitas pengelolaan keuangan (Nia Rahmadani Sapriadi, 2025).

4. Partisipasi orang tua dan komunitas dalam kegiatan belajar

Partisipasi orang tua dan komunitas dapat diwujudkan melalui program pendampingan belajar, proyek pembelajaran berbasis masyarakat, serta pelibatan tokoh lokal dalam pendidikan karakter dan kearifan lokal. Sekolah dapat menyelenggarakan jadwal rutin kegiatan kolaboratif seperti pasar buku bekas, lokakarya keterampilan, dan kegiatan ekstrakurikuler yang dikelola bersama orang tua. Bentuk lainnya adalah program volunteer untuk pembelajaran remedial atau kegiatan literasi yang meningkatkan keterlibatan langsung orang tua dalam proses belajar anak. Model ini memperkaya pengalaman siswa dengan konteks dunia nyata dan memperkuat hubungan sekolah-komunitas. Perencanaan bersama serta evaluasi pasca-kegiatan memastikan bahwa kontribusi masyarakat selaras dengan tujuan pembelajaran. Tantangan termasuk sinkronisasi waktu dan

memastikan keamanan serta kualitas interaksi antara relawan dan siswa (Zakiyah & Ningsih, 2025).

5. Penguatan kapasitas dan evaluasi berkelanjutan

Agar manajemen partisipatif berkelanjutan, diperlukan program penguatan kapasitas bagi kepala sekolah, guru, dan komite sekolah dalam teknik fasilitasi, manajemen konflik, dan penggunaan data untuk pengambilan keputusan. Evaluasi berkala melalui indikator partisipasi, kepuasan stakeholder, dan outcome pembelajaran membantu menilai efektivitas praktik partisipatif serta menilai kebutuhan perbaikan. Sekolah disarankan menerapkan siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) yang melibatkan semua pemangku kepentingan pada tiap tahap agar ada umpan balik nyata dan tindak lanjut. Dukungan kebijakan tingkat distrik/kabupaten terkait pelatihan dan sumber daya juga penting untuk mengatasi keterbatasan kapasitas. Jika diiringi monitoring yang baik, pendekatan ini dapat meningkatkan akuntabilitas dan mutu layanan pendidikan dasar secara signifikan (Kusumawati & Aljufri, 2025).

Proses Pengambilan Keputusan Partisipatif

Proses pengambilan keputusan partisipatif melibatkan partisipasi aktif berbagai pemangku kepentingan seperti guru, orang tua, siswa, dan masyarakat dalam merumuskan, mengevaluasi, serta mengimplementasikan kebijakan sekolah. Pendekatan ini bertujuan menciptakan keputusan yang lebih inklusif, berkelanjutan, dan diterima secara luas melalui kolaborasi yang transparan. Di konteks pendidikan, partisipasi ini sering dikombinasikan dengan model siklik seperti *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) untuk memastikan evaluasi berkelanjutan. Keberhasilan proses bergantung pada kepemimpinan visioner yang mendorong dialog terbuka dan pemanfaatan data objektif. Tantangan utama mencakup perbedaan kompetensi peserta dan perubahan kebijakan eksternal yang memerlukan adaptasi fleksibel. Secara keseluruhan, metode ini meningkatkan mutu sekolah dengan membangun rasa kepemilikan kolektif (Teguh Trianung, 2025).

Model "*Tree of Participation*" menawarkan kerangka holistik untuk pengambilan keputusan partisipatif yang inklusif dan memberdayakan, dengan struktur seperti pohon yang mencakup akar konteks, batang proses, dan cabang hasil. Faktor kunci meliputi ruang aman yang membangun kepercayaan, aksesibilitas bagi kelompok marginal,

PENERAPAN MANAJEMEN PARTISIPATIF DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI SEKOLAH DASAR

kesetaraan kekuasaan antarpeserta, serta pengakuan setara terhadap berbagai jenis pengetahuan. Proses ini menekankan tahap pra, selama, dan pasca-partisipasi untuk memastikan akuntabilitas dan umpan balik. Model ini fleksibel terhadap konteks sosial-budaya, politik, dan temporal, sehingga dapat diterapkan lintas isu seperti perencanaan pembangunan atau layanan publik. Temuan survei praktisi menunjukkan bahwa kehadiran faktor-faktor ini meningkatkan tingkat keberhasilan hingga 73 persen. Pendekatan ini mengatasi kelemahan model sebelumnya dengan mengintegrasikan norma emansipatoris dan adaptasi kontekstual (Bell & Reed, 2022).

Pengambilan keputusan partisipatif dalam demokrasi Indonesia menghadapi partisipasi rendah akibat tantangan struktural, kultural, dan teknologis, meskipun prinsipnya menekankan keterlibatan warga dalam kebijakan publik. Studi menyoroti pro seperti peningkatan legitimasi dan inklusivitas, serta kontra berupa inefisiensi waktu dan dominasi elit lokal. Solusi mencakup perubahan kebijakan inklusif, pembangunan kapasitas masyarakat melalui literasi digital, dan kolaborasi antaraktor seperti pemerintah, akademisi, serta masyarakat sipil. Pendekatan kualitatif berbasis survei literatur menekankan inovasi digital untuk memperluas akses partisipasi. Keberhasilan bergantung pada komitmen politik dan sistem monitoring yang kuat. Secara keseluruhan, model ini berpotensi memperkuat demokrasi partisipatif jika didukung infrastruktur yang memadai (Sri Yulianty, 2025).

Gaya kepemimpinan partisipatif pada UMKM mendorong keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dan adaptasi terhadap tantangan pasar. Proses ini mencakup diskusi terbuka tentang pelatihan, evaluasi kinerja, dan adopsi teknologi digital guna mencapai keputusan rasional. Hasil menunjukkan peningkatan efisiensi operasional melalui rasa tanggung jawab bersama dan inovasi berkelanjutan. Pendekatan ini efektif dalam konteks usaha kecil karena memanfaatkan pengetahuan lokal karyawan. Tantangan utama adalah koordinasi antarpemangku kepentingan dengan tingkat kompetensi beragam. Kombinasi dengan analisis data memperkuat objektivitas keputusan (Dita Novia, 2025).

Pengambilan keputusan partisipatif secara signifikan meningkatkan fleksibilitas kognitif karyawan, yang selanjutnya memediasi dampaknya terhadap kreativitas dan inovasi organisasi. Studi empiris menemukan hubungan positif antara keterlibatan bawahan dalam proses keputusan dengan kemampuan berpikir adaptif. Mekanisme ini

bekerja melalui peningkatan rasa otonomi dan pertukaran ide beragam. Temuan ini relevan untuk manajemen modern yang menuntut inovasi cepat. Implikasi praktis mencakup pelatihan kepemimpinan untuk memaksimalkan partisipasi. Secara keseluruhan, pendekatan ini mendukung kinerja organisasi jangka panjang (Kwon & Kim, 2025).

Faktor Pendukung dan Penghambat Penerapan

Faktor Pendukung, yaitu: 1) Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis. Kepala sekolah yang terbuka dan komunikatif cenderung mendorong partisipasi aktif. 2) Budaya sekolah yang kolaboratif. Sekolah dengan hubungan antar guru yang harmonis lebih mudah menerapkan partisipasi dalam pengambilan keputusan. 3) Ketersediaan sarana komunikasi. Media seperti grup koordinasi, papan informasi, dan rapat terjadwal mendukung kelancaran partisipasi.

Faktor Penghambat, yaitu: 1) Resistensi terhadap perubahan. Sebagian guru mungkin terbiasa dengan pola pengambilan keputusan terpusat sehingga enggan berpartisipasi aktif. 2) Keterbatasan waktu. Tugas administratif dan beban mengajar sering membuat guru kurang memiliki waktu untuk berdiskusi panjang. 3) Kurangnya pemahaman tentang manajemen partisipatif. Tidak semua warga sekolah memahami prinsip dan manfaat partisipasi sehingga implementasinya belum optimal.

Terdapat empat faktor pendukung utama, yaitu: buku penguatan karakter, keinginan siswa, kegiatan keagamaan, dan sarana prasarana. Untuk konteks manajemen partisipatif, empat faktor ini disesuaikan maknanya tanpa mengubah struktur (Pridayani & Rivauzi, 2022).

1. Buku Penguatan Karakter

Buku penguatan karakter berfungsi sebagai panduan. Dalam manajemen partisipatif, perannya serupa tetapi berbentuk dokumen pedoman atau panduan kerja sekolah. Dokumen seperti SOP musyawarah, agenda rapat, dan buku panduan partisipasi menjadi alat utama untuk menuntun dan mengarahkan seluruh warga sekolah dalam proses pengambilan keputusan. Tanpa pedoman yang jelas, partisipasi sulit dijalankan secara konsisten.

2. Keinginan Siswa

PENERAPAN MANAJEMEN PARTISIPATIF DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI SEKOLAH DASAR

Keinginan siswa menjadi faktor kuat dalam keberhasilan program. Pada manajemen partisipatif, yang berperan adalah keinginan guru, orang tua, dan komite sekolah untuk terlibat. Ketika warga sekolah memiliki kesadaran dan kemauan berpartisipasi, proses musyawarah berjalan lebih lancar dan keputusan menjadi lebih diterima.

3. Kegiatan Keagamaan

Kegiatan keagamaan membantu memupuk karakter. Dalam manajemen partisipatif, bentuk kegiatan yang sama adalah kegiatan kolaboratif sekolah, seperti rapat guru, pertemuan komite, forum diskusi, dan musyawarah kelas. Kegiatan-kegiatan ini menciptakan ruang untuk menampung suara semua pihak, sehingga keputusan lebih transparan dan demokratis.

4. Sarana dan Prasarana

Sarana prasarana seperti musholla dan tempat wudhu sebagai pendukung. Di manajemen partisipatif, sarana prasarana yang mendukung berupa ruang rapat, media komunikasi sekolah, papan informasi, serta perangkat digital. Fasilitas ini mempermudah pertukaran informasi dan memungkinkan warga sekolah terlibat secara efektif.

Terdapat lima faktor penghambat penerapan manajemen partisipatif berikut: lingkungan, teman sebaya, handphone, kesadaran diri, dan kurangnya pengawasan guru. Kelima faktor ini dipertahankan dan disesuaikan dengan konteks manajemen partisipatif tanpa mengubah struktur (Pridayani & Rivauzi, 2022).

5. Lingkungan

Lingkungan keluarga dan sosial dapat menghambat nilai karakter. Dalam konteks manajemen partisipatif, lingkungan sekolah yang belum terbiasa berdiskusi atau masih menerapkan pola kepemimpinan satu arah menjadi hambatan. Budaya yang kurang mendukung membuat warga sekolah enggan menyampaikan pendapat.

6. Teman Sebaya

Siswa terpengaruh oleh teman sebaya. Di sekolah dasar, guru atau tenaga kependidikan juga dapat saling mempengaruhi. Jika sebagian guru tidak mendukung partisipasi, atau terdapat kelompok tertentu yang pasif, hal ini

dapat menghambat keterlibatan dan memperlemah proses pengambilan keputusan bersama.

7. Handphone

HP menjadi gangguan bagi siswa. Pada manajemen partisipatif, hambatan yang sepadan adalah kurangnya pemanfaatan teknologi komunikasi, seperti grup sekolah, aplikasi rapat, atau media informasi. Ketika komunikasi terhambat, partisipasi pun tidak berjalan optimal.

8. Kesadaran Diri

Faktor kesadaran diri sangat penting. Sebagian guru atau orang tua mungkin tidak merasa perlu terlibat dalam pengambilan keputusan. Kurangnya rasa memiliki dan tanggung jawab ini menghambat proses partisipatif karena kontribusi setiap pihak menjadi tidak merata.

9. Kurangnya Pengawasan Guru

Kurangnya pengawasan guru menghambat program karakter. Pada manajemen partisipatif, hambatannya adalah kurangnya pengawasan serta tindak lanjut dari kepala sekolah. Jika kepala sekolah tidak memonitor hasil keputusan bersama, partisipasi hanya terjadi di awal tetapi tidak berjalan pada implementasinya.

Dampak Penerapan Manajemen Partisipatif

Penerapan manajemen partisipatif memberikan beberapa dampak positif, antara lain:

1. Meningkatkan Kualitas Keputusan

Keputusan yang dibuat berdasarkan masukan banyak pihak cenderung lebih objektif dan mencerminkan kebutuhan sekolah secara keseluruhan. Hal ini berdampak pada kebijakan yang lebih tepat sasaran, seperti penentuan program pengembangan guru, pengelolaan keuangan, atau strategi peningkatan mutu pembelajaran.

2. Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru

Ketika guru diberi kesempatan untuk berpartisipasi, mereka merasa dihargai dan memiliki peran penting dalam perkembangan sekolah. Rasa

PENERAPAN MANAJEMEN PARTISIPATIF DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI SEKOLAH DASAR

memiliki ini meningkatkan motivasi kerja, kreativitas, dan komitmen mereka terhadap implementasi keputusan yang dihasilkan.

3. Menciptakan Iklim Sekolah yang Kondusif

Komunikasi yang baik dan hubungan kerja yang harmonis terbentuk melalui proses pengambilan keputusan yang terbuka. Konflik dapat diminimalisir karena setiap pihak memiliki kesempatan menyampaikan pendapat. Hal ini menciptakan suasana kerja yang lebih positif, saling percaya, dan kolaboratif.

4. Mendorong Tanggung Jawab Bersama

Keputusan yang dihasilkan secara kolektif meningkatkan tanggung jawab setiap anggota untuk melaksanakan dan mengevaluasi hasilnya. Hal ini berdampak pada peningkatan keterlibatan guru, staf, bahkan orang tua melalui komite sekolah.

Dampak Penerapan Manajemen Partisipatif

1. Dampak Positif

Penerapan manajemen partisipatif di sekolah dasar memberikan beberapa dampak positif yang muncul secara nyata dalam proses pembelajaran maupun pengelolaan sekolah (Nailatsani, Setiawan, Aryulina, Husaini, & Harjanti, 2021).

a. Meningkatkan Rasa Memiliki (*Sense of Belonging*)

Ketika guru, orang tua, dan komite sekolah dilibatkan dalam musyawarah dan pembuatan keputusan, mereka merasa memiliki peran penting dalam perkembangan sekolah. Rasa kepemilikan ini membuat mereka lebih peduli, lebih aktif membantu program, dan lebih bertanggung jawab terhadap hasil yang dicapai sekolah.

b. Meningkatkan Keterbukaan dan Kepercayaan Antarwarga Sekolah

Keterlibatan bersama membuat komunikasi berjalan lebih hangat dan terbuka. Guru lebih berani menyampaikan pandangan, kepala sekolah lebih mudah menerima masukan, dan orang tua merasa dihargai. Suasana sekolah menjadi lebih harmonis dan penuh kepercayaan.

c. Keputusan Lebih Tepat Sasaran dan Realistis

Karena keputusan dihasilkan dari berbagai sudut pandang, maka kebijakan yang diambil lebih sesuai kebutuhan nyata sekolah. Guru memahami kebutuhan kelasnya, komite memahami kebutuhan orang tua, dan kepala sekolah memahami arah kebijakan. Kolaborasi ini membuat keputusan lebih tepat dan mudah diterapkan.

d. Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru

Guru yang merasa suaranya didengarkan akan memiliki motivasi yang lebih kuat dalam mengajar. Mereka cenderung berinisiatif, kreatif, dan tidak hanya menjalankan instruksi, tetapi mengambil bagian dalam merancang solusi. Lingkungan kerja menjadi lebih positif dan produktif.

2. Dampak Negatif

Penerapan manajemen partisipatif juga dapat membawa beberapa dampak negatif apabila tidak dikelola dengan baik (Nailatsani, Setiawan, Aryulina, Husaini, & Harjanti, 2021).

a. Proses Pengambilan Keputusan Menjadi Lebih Lama

Karena melibatkan banyak pihak, dibutuhkan waktu untuk menyatukan pendapat. Jika tidak dikelola secara efektif, musyawarah bisa berlarut-larut dan menghambat pelaksanaan program.

b. Munculnya Perbedaan Pendapat yang Menyebabkan Konflik

Dalam kondisi tertentu, perbedaan pandangan bisa menimbulkan ketegangan antara guru atau antara guru dan kepala sekolah. Jika tidak ada pengelolaan konflik yang baik, suasana kerja menjadi kurang nyaman.

c. Ketidakseimbangan Partisipasi

Tidak semua guru atau orang tua aktif berpartisipasi. Ada yang cenderung mendominasi dan ada yang pasif. Ketimpangan ini dapat membuat keputusan kurang objektif karena hanya dipengaruhi kelompok tertentu saja.

d. Tanggung Jawab Menjadi Kurang Jelas

Ketika banyak pihak terlibat, kadang muncul situasi saling melempar tanggung jawab. Jika tidak ada pembagian tugas yang

PENERAPAN MANAJEMEN PARTISIPATIF DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI SEKOLAH DASAR

tegas, program dapat berjalan tidak efektif karena setiap pihak merasa bahwa tanggung jawabnya kecil.

Dampak Positif dan Negatif Pergantian Kurikulum

Dampak positif dari pergantian kurikulum pendidikan, khususnya pada Sekolah Dasar, meliputi (Maskur, 2023):

1. Melengkapi Kekurangan Kurikulum Sebelumnya: Kurikulum baru dirancang dengan tujuan untuk mengatasi kekurangan-kekurangan yang ada pada kurikulum sebelumnya. Dengan mengidentifikasi kendala-kendala sebelumnya, kurikulum baru berusaha untuk memberikan solusi yang lebih baik dan efektif dalam menyampaikan materi pembelajaran.
2. Penyesuaian dengan Perubahan Zaman: Pergantian kurikulum juga memungkinkan adanya penyesuaian dengan tuntutan perubahan zaman. Dengan cepatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, kurikulum baru dapat merespons kebutuhan masyarakat dan dunia kerja yang terus berkembang.

Dampak negatif dari pergantian kurikulum pendidikan, khususnya pada Sekolah Dasar, meliputi (Maskur, 2023):

1. Tidak Tercapainya Target Pendidikan Awal: Salah satu dampak negatif adalah ketidakmampuan guru untuk sepenuhnya menerapkan kurikulum baru dengan baik. Jika guru tidak memahami kurikulum baru secara mendalam, maka pelaksanaan pembelajaran tidak akan mencapai hasil yang diharapkan.
2. Fasilitas yang Kurang Memadai: Sekolah-sekolah di berbagai daerah mungkin memiliki fasilitas yang kurang memadai untuk mendukung pelaksanaan kurikulum baru. Terutama di daerah terpencil, keterbatasan fasilitas dapat menjadi kendala dalam menciptakan lingkungan belajar yang optimal.
3. Waktu yang Diperlukan untuk Sosialisasi: Pengenalan kurikulum baru kepada para guru memerlukan waktu yang cukup panjang. Sosialisasi yang tidak memadai dapat menghambat pemahaman guru terhadap konsep baru dalam kurikulum, sehingga pelaksanaannya tidak berjalan dengan lancar.

Implikasi Penerapan daam Konteks Sekolah Dasar

Manajemen partisipatif di sekolah dasar menghasilkan implikasi positif berupa peningkatan rasa kepemilikan warga sekolah terhadap program pendidikan, yang tercermin dalam partisipasi aktif guru, orang tua, dan siswa dalam perencanaan kurikulum serta kegiatan ekstrakurikuler. Dampak ini memperkuat komitmen kolektif, sehingga mutu pembelajaran meningkat melalui adaptasi strategi yang kontekstual dengan kebutuhan lokal. Namun, implikasi negatif muncul berupa proses pengambilan keputusan yang lebih lambat karena musyawarah panjang, berpotensi menimbulkan kelelahan administratif bagi kepala sekolah. Secara organisasional, terbentuk budaya kolaboratif yang mendukung retensi guru melalui rasa dihargai. Implikasi jangka panjang mencakup penguatan akuntabilitas dana sekolah via transparansi komite. Tantangan utama adalah ketidakmerataan partisipasi akibat latar belakang sosial-ekonomi beragam. Secara keseluruhan, implikasi ini mendukung keberlanjutan pendidikan inklusif.

Implikasi terhadap motivasi dan kinerja guru sangat signifikan, di mana keterlibatan dalam keputusan manajerial meningkatkan otonomi profesional dan kreativitas pedagogis di kelas. Guru merasa lebih termotivasi karena masukan mereka diintegrasikan ke dalam kebijakan sekolah, mengurangi resistensi terhadap inovasi seperti pembelajaran berbasis proyek. Dampak ini terukur melalui peningkatan hasil belajar siswa hingga 15-20% pada asesmen formatif. Namun, implikasi buruk berupa konflik internal jika dominasi kelompok tertentu terjadi, melemahkan kepercayaan tim. Kepala sekolah perlu fasilitasi netral untuk memaksimalkan manfaat ini. Implikasi ini juga memperkaya pengembangan profesional berkelanjutan melalui sharing pengalaman rutin. Pendekatan partisipatif ini pada akhirnya membentuk guru yang adaptif terhadap perubahan kurikulum nasional.

Dalam aspek sarana-prasarana, penerapan manajemen partisipatif mengimplikasikan optimalisasi anggaran melalui prioritas bersama, sehingga fasilitas seperti laboratorium dan taman bermain lebih relevan dengan kebutuhan siswa. Orang tua berkontribusi sumber daya lokal, mengurangi ketergantungan dana pemerintah dan meningkatkan pemeliharaan berkelanjutan. Implikasi positif termasuk peningkatan keamanan sekolah via pengawasan komunitas. Kendati demikian, implikasi risiko adalah ketidakefisienan alokasi jika kurangnya kompetensi keuangan peserta. Monitoring bulanan menjadi kunci untuk mengatasi hal ini. Dampak lingkungan mencakup

PENERAPAN MANAJEMEN PARTISIPATIF DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI SEKOLAH DASAR

penguatan ikatan sekolah-komunitas, mendukung program literasi keluarga. Secara holistik, implikasi ini mewujudkan sekolah dasar yang mandiri dan responsif (Ihsan, Wahyudi, & Mumtazah, 2025).

Implikasi pada siswa meliputi pengembangan keterampilan sosial seperti kerjasama dan tanggung jawab melalui keterlibatan dalam forum anak, yang meningkatkan prestasi akademik dan karakter. Siswa belajar menghargai perspektif beragam, mengurangi bullying dan meningkatkan inklusivitas bagi anak berkebutuhan khusus. Namun, implikasi negatif adalah beban tambahan jika partisipasi tidak diatur umurnya, berpotensi mengganggu fokus belajar. Program ini juga mendukung pembelajaran berbasis masalah yang kontekstual. Orang tua melaporkan peningkatan minat belajar anak pasca-implementasi. Implikasi jangka panjang adalah lulusan yang siap demokrasi partisipatif. Keberhasilan bergantung pada dukungan psikologis guru.

Implikasi strategis bagi kebijakan sekolah mencakup penguatan tata kelola melalui evaluasi partisipatif berbasis data, menghasilkan peningkatan akreditasi dan daya saing antarsekolah. Tantangan seperti resistensi budaya hierarkis dapat diatasi dengan pelatihan kepemimpinan transformasional. Implikasi ekonomi adalah efisiensi biaya operasional hingga 10% via kolaborasi sumber daya. Pendekatan ini selaras dengan MBS nasional, mempercepat pencapaian target kualitas pendidikan. Monitoring eksternal oleh dinas pendidikan memastikan keberlanjutan. Secara keseluruhan, implikasi ini membentuk ekosistem pendidikan dasar yang resilient terhadap disrupsi seperti pandemi. Rekomendasi mencakup integrasi teknologi untuk partisipasi virtual (Syahril Syah, 2025).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa penerapan manajemen partisipatif dalam pengambilan keputusan di sekolah dasar bukan sekadar strategi teknis, tetapi merupakan sebuah proses kultural yang menuntut keterbukaan, kolaborasi, dan komitmen dari seluruh warga sekolah. Keterlibatan guru, orang tua, komite sekolah, serta kepala sekolah dalam proses musyawarah terbukti mampu memperkuat rasa memiliki, meningkatkan kualitas keputusan, dan membangun iklim sekolah yang lebih sehat serta inklusif. Partisipasi yang terkelola dengan baik memberikan dampak positif pada motivasi guru,

efektivitas kebijakan, transparansi pengelolaan anggaran, dan kualitas pengalaman belajar siswa. Meski demikian, berbagai tantangan seperti resistensi budaya, keterbatasan waktu, ketidakseimbangan partisipasi, dan kapasitas manajerial yang belum memadai menunjukkan bahwa proses ini membutuhkan penguatan kapasitas dan pembiasaan bertahap. Dengan demikian, manajemen partisipatif berpotensi menjadi pondasi penting dalam mewujudkan tata kelola sekolah dasar yang demokratis dan responsif, selama didukung oleh kepemimpinan yang visioner, komunikasi yang terbuka, dan struktur partisipasi yang jelas serta berkelanjutan.

Saran

Berdasarkan temuan dan pembahasan penelitian ini, disarankan sekolah dasar untuk memperkuat penerapan manajemen partisipatif melalui pengembangan budaya komunikasi yang terbuka, kolaboratif, dan saling menghargai, dengan kepala sekolah berperan sebagai fasilitator dalam proses pengambilan keputusan. Diperlukan pula mekanisme partisipasi yang terstruktur serta penguatan kapasitas warga sekolah agar keterlibatan yang terjadi bersifat bermakna dan efektif. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengkaji penerapan manajemen partisipatif melalui penelitian lapangan dengan pendekatan empiris, memperluas subjek dan konteks sekolah, serta menelaah dampaknya secara lebih spesifik terhadap kinerja guru, kepemimpinan sekolah, dan hasil belajar peserta didik.

DAFTAR REFERENSI

- Bell, K., & Reed, M. (2022). The tree of participation: a new model for inclusive decision-making. *Community Development Journal* , 57(4), 595-614.
- Djoko Susanto, T. T., et al. (2025). Analisis metode pengambilan keputusan untuk peningkatan mutu sekolah: Tinjauan pustaka sistematis terhadap studi tahun 2015–2025. *Journal of Education Research*, 6(3), 597–604.
- Hadi, S. (2002). *Metodologi Research*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Ihsan, M., Wahyudi, E., & Mumtazah, F. (2025). Implementasi manajemen berbasis sekolah pada peningkatan mutu pembelajaran di sekolah dasar. . *Jurnal Humaniora Dan Sosial Sains* , 2(3), 428-433.

PENERAPAN MANAJEMEN PARTISIPATIF DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI SEKOLAH DASAR

- Jelita, S. (2025). Strategi inovatif dalam manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan partisipasi masyarakat di sekolah dasar: Tinjauan literatur. *Jurnal Pendidikan Tambusai* .
- Kusumawati, E., & Aljufri, H. (2025). The role of participative leadership in enhancing teachers' digital innovation and learning quality. *Lex Localis: Journal of Local Self-Government*, 23(S4), 1548-1556.
- Kwon, S. H., & Kim, J. S. (2025). Relationship between participative decision-making within an organization and employees' cognitive flexibility, creativity, and voice behavior. *Behavioral Sciences*, 15(1), 1-18.
- Lubis, M., Amin, A., & Alimni, A. A. (2019). Partisipasi Komite Sekolah Dalam Pencapaian Efektivitas Manajemen Sekolah Dasar. *At-Ta'lim : Media Informasi Pendidikan Islam* , 1(2), 359-372.
- Maskur. (2023). Dampak Pergantian Kurikulum Pendidikan Terhadap Peserta Didik. . *JKIP: Jurnal Keguruan Dan Ilmu Pendidikan*, 1(3), 190–203.
- Muhammad, M. (2023). Penerapan Manajemen Partisipatif dalam Optimalisasi Pengelolaan Lembaga Pendidikan. *SINOVA: Jurnal Ilmu Pendidikan & Sosial* 1(3), 167-178.
- Nailatsani, F., Setiawan, F., Aryulina, D. A., Husaini, A. A., & Harjanti, G. Y. (2021). Pengaruh Manajemen Peserta Didik Sekolah Menengah Pertama Terhadap Prestasi Belajar. *ARZUSIN : Jurnal Manajemen dan Pendidikan Dasar*, 1(1) 18-31.
- Ngadhimah, M. (2017). Implementasi Manajemen Partisipatif dalam Pengembangan Budaya Religius di Sekolah. *AnCoMS* , Seri 2, 761-768.
- Poerwanti, E., & Suwandayani, B. I. (2020). *Manajemen Sekolah Dasar Unggul*. UMMPress.
- Pridayani, M., & Rivauzi, A. (2022). Faktor Pendukung Dan Penghambat Pelaksanaan Program Penguatan Pendidikan Karakter Religius Terhadap Siswa. *An-Nuha: Jurnal Pendidikan Islām* , 2(2), 329-341.
- Rahmat, A., & Husain, R. (2020). *Manajemen Berbasis Sekolah Untuk Perbaikan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Sapriadi, N. R. (2025). Implementasi manajemen berbasis sekolah melalui kepemimpinan partisipatif kepala sekolah di SMPN 3 Bissappu. Makassar: Triwikrama.

- Sopwandin, I., Dewi, I., & Syah, M. (2020). Manajemen Partisipatif Dalam Pengembangan Budaya Religius Peserta Didik. *Al-Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2) 67-74.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitataif dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Syah, S. (2025). Peningkatan Mutu Sekolah Berbasis Manajemen Sekolah dan Martisipasi masyarakat. Jakarta: Repository UPI.
- Zakiyah, I. M., & Ningsih, T. (2025). Strategi Partisipatif Kelompok Masyarakat dalam Mewujudkan Inovasi Pendidikan Berbasis Lokal Bagi Madrasah Ibtidaiyah. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(4), 281-297.