

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Singkat Berdirinya SMA Negeri 4 Banjarmasin

SMA Negeri 4 Banjarmasin merupakan salah satu sekolah menengah yang berada di Banjarmasin. Provinsi Kalimantan Selatan. Pada awal tahun 1977 di SMA Negeri 2 Banjarmasin yang bertempat di jalan Mulawarman seorang guru Matematika bernama Drs. Saaludin Arif bersama guru Sejarah bernama Marsiun Manulang, BA dan guru Bahasa Indonesia bernama Husni Thamrin, BA berinisiatif menerima siswa untuk dijadikan siswa baru SMA Negeri 4 Banjarmasin, karena masih ada sejumlah siswa lulusan SMP yang belum tertampung di SMA Negeri 2 Banjarmasin. Ketika itu di Banjarmasin sudah ada SMA Negeri 1, SMA Negeri 2, dan SMA Negeri 3.

Siswa SMA Negeri 4 Banjarmasin belajar sore hari, karena pagi hari ruang belajar dipakai siswa SMA Negeri 2 Banjarmasin. Karena ada tanah milik Pemerintah Kota Banjarmasin di kawasan Teluk Tiram Laut yang belum terpakai, maka SMA Negeri 4 membangun ruang belajar di Telum Tiram Laut, kemudia pada tanggal 10 Oktober 1977 keluar lah SK Pendirian SMA Negeri 4 Banjarmasin sesuai nomor SK 0436/00/1977 dan sebagai Kepala Sekolah adalah Bapak Drs. Saaludin Arief. Saat itu jumlah siswa 108 orang. Bapak Saaludin memimpin sekolah ini selama 10 Tahun yaitu mulai 10 Oktober 1977- 1987 dan dilanjutkan oleh Bapak H, Ahmad Aini, BA. Pada masa kepemimpinan Bapak H. Ahmad Aini, BA jumlah ruang belajar SMA Negeri 4 Banjarmasin sebanyak 6 lokal.

Adapun Nomor pokok sekolah nasional (NPSN) untuk SMAN 4 Banjarmasin ini adalah 30304272. Sekolah ini menyediakan berbagai fasilitas penunjang pendidikan bagi anak didiknya. Terdapat guru-guru dengan kualitas terbaik yang kompeten dibidangnya, kegiatan penunjang pembelajaran seperti ekstrakurikuler (ekskul), organisasi siswa, komunitas belajar, tim olahraga, dan perpustakaan sehingga siswa dapat belajar secara maksimal. Proses belajar dibuat menyenangkan bagi murid dan siswa. Sekolah menengah atas persatuan guru republik Indonesia ini bertempat di Jl. Teluk Tiram Laut 6 Rt. 45 Kota Banjarmasin, provinsi Kalimantan Selatan kode pos 70112 nomor telepon 05114368141. (Sumber dokumen tata usaha SMA Negeri 4 Banjarmasin Tahun ajaran 2025/2026).

2. Identitas Sekolah

Tabel 4.1 Identitas Sekolah SMAN 4 Banjarmasin

Nama Sekolah	SMA Negeri 4 Banjarmasin
Nomor Statistik Sekolah (NSS)	301156002005
Nomor Pokok Sekolah (NPSN)	30304272
No./Tgl SK Terakhir Status Sekolah	04366/10/1977 : 10 Oktober 1977
Jenjang Pendidikan	SMA
Sekolah Dibuka Tahun	1977
Status Sekolah	Negeri
Alamat Sekolah	Jln. Teluk Tiram Darat Rt. 03 No. 16, Telawang
RT / RW	45 / 0

Kode Pos	70112
Kelurahan	Telawang
Kecamatan	Banjarmasin Barat
Kabupaten / Kota	Kota Banjarmasin
Provinsi	Kalimantan Selatan
Negara	Indonesia
Email Sekolah	Sman04.bjm@gmail.com
Website Sekolah	https://www.sman4-bjm.sch.id
Akreditasi Sekolah	A
Predikat	Unggul
SK Akreditasi Terakhir	239/KEP/BAP-SM/XI/KU/20017
Status Mutu	SSN
Waktu Penyelenggaraan	Pagi (5 Hari)
Keterangan SK	Penergian

Sumber Data SMAN 4 Banjarmasin.

3. Periode Kepemimpinan Kepala Sekolah SMAN 4 Banjarmasin

Tabel 4.2 Periode Kepemimpinan Kepala Sekolah

No	Masa Bertugas	Nama
1.	Tahun 1977 s.d 1987	Drs. H. Saaludin
2.	Tahun 1987 s.d 1995	H. Muhammad Aini, BA
3.	Tahun 1995 s.d 1999	H. Muhammad Yusni, BA
4.	Tahun 1999 s.d 2003	Drs. H. Abdul Wahid Fahmi, M.Pd
5.	Tahun 2003 s.d 2007	Drs. Sjachriani
6.	Tahun 2007 s.d 2011	Marsiun Manullang, S.Pd
7.	Tahun 2011 s.d 2012	Drs. Mundofir
8.	Tahun 2012 s.d 2022	Tumiran, S.Pd., M.M
9.	Tahun 2022 s.d Selesai	H. Arusliadi, M.Pd

Sumber Data SMAN 4 Banjarmasin.

4. Lokasi Sekolah :

SMA Negeri 4 Banjarmasin berdiri diatas sebidang tanah dengan keliling tanah seluruhnya 7.848 m, yang sudah dipagar permanen (termasuk pagar hidup).

SMA Negeri 4 Banjarmasin berbatasan dengan :

- a. Sebelah Utara Perumahan Penduduk dan Gedung
- b. Sebelah Selatan Perumahan Penduduk
- c. Sebelah Timur Perumahan penduduk, Sungai dan Pasar.
- d. Sebelah Barat Perumahan Penduduk, Kantor Kelurahan dan Jalan
Raya

- 2) Menumbuhkembangkan karakter warga sekolah yang religious, cerdas, disiplin, cinta lingkungan dan cinta tanah air.
- 3) Membangun kehidupan sekolah yang demokratis dan berbudaya nasional.
- 4) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif, efisien sehingga setiap siswa berkembang sesuai dengan potensi positif yang dimiliki.
- 5) Melaksanakan tuntutan dengan pengembangan di bidang akademis bagi siswa yang memiliki bakat dan potensi khusus sehingga dapat meningkatkan keahliannya.
- 6) Melaksanakan pelatihan keterampilan sesuai dengan minat dan bakat yang dimiliki setiap siswa, sehingga tumbuh rasa sportifitas dalam dirinya.
- 7) Melaksanakan pembinaan di bidang seni dan olahraga sesuai dengan bakat potensinya sehingga mampu tampil di Masyarakat.

7. Data Keadaan Pendidik, Tenaga Kependidikan, dan Siswa

DATA KEADAAN GURU, TAS & PESERTA DIDIK															
SMA NEGERI 4 BANJARMASIN															
TAHUN PELAJARAN : 2025/2026															
Keadaan Bulan		: September 2025													
A. GURU				B. TENAGA ADMINISTRASI SEKOLAH (TAS)											
NO	STATUS	PENDIDIKAN TERAKHIR				JUMLAH	NO	STATUS	PENDIDIKAN TERAKHIR				JUMLAH		
		SMA	D-III	S.1	S.2				SD	SMP	SMA	D-III		S.1	S.2
1	PNS	0	0	18	5	23	1	PNS	0	0	2	0	1	0	3
2	PPPK	0	0	24	2	26	2	PPPK	0	0	0	0	0	0	0
2	GTT Sekolah	0	0	0	0	0	2	PTT Sekolah	1	0	0	0	0	0	3
3	GTT Kontrak Provinsi	0	0	6	2	8	3	PTT Kontrak Provinsi	0	0	10	0	8	0	18
JUMLAH						0	0	48	9	57	0	0	12	9	21
C. PESERTA DIDIK															
NO	KELAS	JUMLAH SISWA		TOTAL	KELAS	JUMLAH SISWA		TOTAL	KELAS	JUMLAH SISWA		TOTAL			
		L	P			L	P			L	P				
1	X 1	16	20	36	XI 1	12	20	32	XII 1	14	24	38			
2	X 2	16	20	36	XI 2	12	20	32	XII 2	16	22	38			
3	X 3	16	20	36	XI 3	12	19	31	XII 3	16	22	38			
4	X 4	16	20	36	XI 4	11	20	31	XII 4	16	24	40			
5	X 5	16	20	36	XI 5	18	18	36	XII 5	18	20	38			
6	X 6	15	20	35	XI 6	16	20	36	XII 6	16	22	38			
7	X 7	15	20	35	XI 7	18	18	36	XII 7	18	19	37			
8	X 8	15	20	35	XI 8	19	19	38	XII 8	19	20	39			
9					XI 9	14	16	30							
Jumlah		125	160	285	132		170	302	133		173	306			
Jumlah Kelas X															
Jumlah Kelas XI															
Jumlah Kelas XII															
Jumlah Peserta Didik :		893													
D. R E K A P															
No	Uraian	Jumlah													
1	Guru PNS	23													
2	Guru PPPK	26													
3	Guru Kontrak Provinsi	8													
4	TAS PNS	3													
5	TAS PPPK	0													
6	TAS Kontrak Provinsi	17													
7	TAS Kontrak Sekolah	1													
8	Peserta Didik	893													
TOTAL		971													

Gambar 4.2 Data Keadaan Pendidik, Tenaga Kependidikan, dan Siswa.

B. Penyajian Data

Pada bagian ini peneliti menyajikan data hasil penelitian mengenai kepemimpinan partisipatif kepala sekolah di SMAN 4 Banjarmasin. Data yang ditampilkan bersumber dari hasil wawancara dengan kepala sekolah, wakasek, pendidik dan tenaga kependidikan, serta didukung oleh observasi dan dokumentasi internal sekolah. Penyajian data difokuskan pada 1 aspek, yaitu: (1) penerapan kepemimpinan partisipatif kepala sekolah. Adapun sajian data dapat dipaparkan sebagai berikut.

1. Penerapan Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah di SMAN 4 Banjarmasin

Kepemimpinan partisipatif merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan organisasi. Dalam konteks lembaga pendidikan, kepala sekolah memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, sehingga guru dan tenaga kependidikan dapat menyampaikan pendapat, ide, maupun saran dalam pengelolaan sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di SMA Negeri 4 Banjarmasin, diperoleh informasi bahwa kepala sekolah berupaya menerapkan kepemimpinan yang bersifat partisipatif dengan melibatkan guru, wakil kepala sekolah, serta tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan sekolah. Keterlibatan tersebut terutama terlihat dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan sekolah, baik dalam bidang akademik maupun non akademik.

Kepala sekolah pastinya memiliki program nya sendiri, dalam hal tersebut

pastinya kepala sekolah mengadakan rapat dalam mengambil keputusan kepada seluruh stafnya, dalam tindakan tersebut dalam wawancara tersebut beliau mengatakan :

“Program kerja kepala sekolah sebenarnya cukup banyak, antara lain adalah memastikan pada layanan pendidikan terhadap peserta didik, kemudian itu akan terbagi mulai BPDB atau SPMB, kemudian seleksinya ya, terus MPLS, pembagian kelas, dan pengorganisasian kelas ada rombol rombol yang ada. Semua subsub program kerja akan ada timnya. Seperti untuk PPDB tadi, itu dibawah biasanya ke bidang Kepala Wakil, Kepala Sekolah, bidang kesiswaan, itu ada timnya. Kemudian untuk supervisi akademik, itu kita membentuk tim kerja berupa asesor penilaian kinerja guru yang dibawah oleh Waka kurikulum”.

Hal tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan kepemimpinan partisipatif melalui strategi distribusi tanggung jawab dan pemberdayaan kolektif. Alih-alih mengontrol setiap detail teknis sendirian, ia memosisikan dirinya sebagai penggerak utama yang memberikan ruang bagi stafnya untuk berkontribusi secara aktif. Hal ini terlihat jelas saat ia membagi tugas-tugas krusial mulai dari PPDB, MPLS, hingga pengorganisasian rombongan belajar ke dalam tim-tim kerja khusus di bawah koordinasi para Wakil Kepala Sekolah.

Hal tersebut selaras dengan pendapat wakil kepala sekolah bagian kesiswaan, beliau mengatakan :

“Pelaksanaan Itu biasanya Ada penyusunan program kemudian pelaksanaan kemudian setelah itu ada monitoring kemudian ada evaluasi jadi ada item-item yang sudah kami susun. Misalnya dari awal masuk MPLS kemudian setelah MPLS, termasuk hari ini misalnya Ada pendisiplinan Masalah rambut Kemudian atribut Untuk yang kesehariannya yang jelas ada pendisiplinan”.

Hal ini dapat diartikan bahwa Kepala sekolah memastikan bahwa setiap program, mulai dari penyusunan, pelaksanaan, hingga pendisiplinan harian. Pendekatan ini membuktikan bahwa kepemimpinan partisipatif yang diterapkan

bukan sekadar "melepas tugas" kepada tim, melainkan tetap mengawal kualitas melalui data dan fakta di lapangan.

Kepala SMA Negeri 4 Banjarmasin, Bapak H. Arusliadi, M.Pd, menjelaskan bahwa dalam menjalankan kepemimpinannya beliau selalu berusaha memberikan kesempatan kepada seluruh warga sekolah untuk menyampaikan pendapat maupun masukan terkait berbagai kebijakan yang akan diambil oleh pihak sekolah. Hal tersebut disampaikan dalam wawancara sebagai berikut:

“Saya mencoba menerapkan partisipasi guru dan tenaga kependidikan atau TU untuk bisa menyampaikan pendapat tentang apa saja yang berkaitan dengan sekolah. Pendapat tersebut bisa disampaikan secara lisan maupun secara tertulis, baik secara langsung maupun tidak langsung, terutama pada saat rapat dinas yang dilaksanakan secara rutin.”³⁴

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah memberikan ruang komunikasi yang terbuka kepada seluruh warga sekolah untuk menyampaikan pendapat mereka. Melalui forum rapat dinas tersebut, guru dan tenaga kependidikan dapat memberikan masukan yang berkaitan dengan program kerja maupun kebijakan sekolah.

Selain memberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat, kepala sekolah juga menjelaskan bahwa setiap masukan yang disampaikan oleh guru dan tenaga kependidikan akan dipertimbangkan terlebih dahulu sebelum suatu keputusan diambil. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak mengambil keputusan secara sepihak, tetapi melalui proses musyawarah bersama. Hal tersebut

³⁴ Wawancara dengan Bapak H. Arusliadi, M.Pd, Ruang Kepala Sekolah SMAN 4 Banjarmasin, 24 Februari 2026, 12.00 WITA.
https://drive.google.com/drive/folders/17e8YUUjV6t_5k_oBb9DCHaxRUAkieT_i?usp=drive_link

dijelaskan kembali oleh Bapak H. Arusliadi, M.Pd dalam wawancara berikut:

“Setiap pendapat yang disampaikan oleh guru maupun tenaga kependidikan biasanya kami dengarkan terlebih dahulu, kemudian dicatat dan dipertimbangkan apakah sesuai dengan topik yang sedang dibahas. Setelah itu kami musyawarahkan bersama dan kemudian diambil keputusan yang dianggap paling baik untuk sekolah.”³⁵

Pernyataan kepala sekolah tersebut menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan di SMA Negeri 4 Banjarmasin dilakukan melalui mekanisme musyawarah dan diskusi bersama. Dengan demikian guru dan tenaga kependidikan memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam menentukan kebijakan sekolah.

Pernyataan tersebut juga diperkuat oleh hasil wawancara dengan Bapak Ikhsanudin, S.Pd selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum. Ia menjelaskan bahwa dalam penyusunan program kurikulum sekolah, kepala sekolah selalu mengajak wakil kepala sekolah untuk berdiskusi terlebih dahulu sebelum menetapkan kebijakan. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Ikhsanudin, S.Pd sebagai berikut:

“Biasanya sebelum memutuskan suatu program yang berkaitan dengan kurikulum, kami melakukan diskusi terlebih dahulu dengan kepala sekolah. Kami menyampaikan rencana program yang akan dilaksanakan, kemudian kepala sekolah memberikan arahan dan pertimbangan sebelum program tersebut disetujui untuk dilaksanakan.”³⁶

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah memberikan kepercayaan kepada wakil kepala sekolah untuk merancang program kerja, namun tetap melakukan koordinasi dan pertimbangan bersama sebelum keputusan

³⁵ Wawancara dengan Bapak H. Arusliadi, M.Pd, Ruang Kepala Sekolah SMAN 4 Banjarmasin, 24 Februari 2026, 12.00 WITA.
https://drive.google.com/drive/folders/17e8YUUuV6t_5k_oBb9DCHaxRUAkieT_i?usp=drive_link

³⁶ Wawancara dengan Bapak Ikhsanudin, S.Pd, Lobby SMAN 4 Banjarmasin, 9 Februari 2026, 09.30 WITA.
https://drive.google.com/drive/folders/1228i1Bu0PffDry-vj-8TKS_W2RLGPOEv?usp=drive_link

ditetapkan.

Selain itu, Bapak Aliansyah, S.Pd selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan juga menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan program kesiswaan kepala sekolah selalu melibatkan tim kesiswaan serta guru pembina kegiatan. Program kegiatan biasanya dirancang oleh tim kesiswaan kemudian dibahas bersama sebelum dilaksanakan. Dalam wawancara beliau menyampaikan bahwa:

“Program kegiatan kesiswaan biasanya dirancang oleh tim kesiswaan terlebih dahulu, kemudian didiskusikan bersama kepala sekolah dan tim manajemen sekolah. Setelah mendapatkan persetujuan dari kepala sekolah, barulah program tersebut dilaksanakan.”³⁷

Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memberikan ruang partisipasi kepada wakil kepala sekolah serta guru dalam merancang dan melaksanakan berbagai program sekolah.

Partisipasi tersebut juga dirasakan oleh para guru di SMA Negeri 4 Banjarmasin. Hal ini disampaikan oleh Ibu Erni Juraina, M.Pd selaku guru yang menyatakan bahwa guru diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat dalam forum rapat maupun secara langsung kepada kepala sekolah. Dalam wawancara beliau menyampaikan bahwa:

“Selama saya mengajar di sini, guru dan karyawan diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat baik dalam rapat dinas maupun secara langsung kepada kepala sekolah. Jika ada masukan atau saran biasanya dapat disampaikan secara terbuka.”³⁸

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah memberikan

³⁷ Wawancara dengan Bapak Aliansyah, S.Pd, Lobby SMAN 4 Banjarmasin, 9 Februari 2026, 10.00 WITA.

https://drive.google.com/drive/folders/10EpzAPGTLCTQ2U94EylGYTMeFQnNG162?usp=drive_link

³⁸ Wawancara dengan Ibu Erni Juraina, M.Pd, Ruang Guru SMAN 4 Banjarmasin, 9 Februari 2026, 08.30 WITA.

https://drive.google.com/drive/folders/1cl-ZyZKaiu-DtzTN2Y5DoMvI3Nnr1bgI?usp=drive_link

kesempatan kepada guru untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan maupun pelaksanaan program sekolah.

Selain guru, tenaga kependidikan juga dilibatkan dalam kegiatan sekolah. Ibu Pancarandani selaku tenaga kependidikan menjelaskan bahwa tenaga kependidikan juga sering dilibatkan dalam berbagai kegiatan administrasi sekolah yang berkaitan dengan pelaksanaan program sekolah. Dalam wawancara beliau menyampaikan bahwa:

“Tenaga kependidikan juga sering dilibatkan dalam kegiatan sekolah, terutama yang berkaitan dengan administrasi kegiatan maupun pelaksanaan program sekolah. Kami biasanya membantu dalam penyusunan administrasi dan laporan kegiatan sekolah.”³⁹

Berdasarkan berbagai pernyataan informan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah di SMA Negeri 4 Banjarmasin telah menerapkan kepemimpinan partisipatif dengan memberikan kesempatan kepada guru, wakil kepala sekolah, serta tenaga kependidikan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan maupun pelaksanaan program sekolah.

C. Pembahasan

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan dalam penyajian data sebelumnya, dapat diperoleh gambaran singkat bahwa kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam di SMAN 4 Banjarmasin telah dilaksanakan dengan cukup baik, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang perlu dioptimalkan terutama

³⁹ Wawancara dengan Ibu Pancarandani, Ruang Guru SMAN 4 Banjarmasin, 9 Februari 2026, 09.00 WITA.
https://drive.google.com/drive/folders/14Xz3bH_dqs1624_pGlmv57kilrc0RmVD?usp=drive_link

dalam keterlibatan seluruh warga sekolah secara merata. Untuk lebih jelasnya, penulis akan memberikan analisis sebagai berikut:

1. Penerapan Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah di SMAN 4 Banjarmasin

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara di SMAN 4 Banjarmasin, menunjukkan bahwa kepala sekolah telah menerapkan kepemimpinan partisipatif dalam pengelolaan sekolah. Hal ini terlihat dari adanya upaya kepala sekolah dalam memberikan ruang kepada guru dan tenaga kependidikan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan, baik dalam bidang akademik maupun non-akademik. Keterlibatan tersebut diwujudkan melalui forum musyawarah, diskusi kelompok, serta koordinasi rutin yang melibatkan berbagai pihak di lingkungan sekolah.

Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan partisipatif yang dikemukakan oleh Gary Yukl, yang menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan serta pemecahan masalah organisasi.⁴⁰ Dalam konteks ini, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan utama, tetapi juga sebagai fasilitator yang mendorong partisipasi aktif warga sekolah.

Dari hasil wawancara juga diketahui bahwa kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk menyampaikan ide, saran, dan pendapat terkait kebijakan sekolah. Hal ini mencerminkan salah satu karakteristik kepemimpinan partisipatif menurut Yukl, yaitu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk

⁴⁰ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 9th ed. (New York: Pearson Education, 2022), hlm. 108–112.

berkontribusi dalam pengambilan keputusan.⁴¹ Dengan adanya keterlibatan tersebut, guru merasa dihargai dan memiliki tanggung jawab terhadap kebijakan yang telah disepakati bersama. Selain itu, kepala sekolah juga menunjukkan sikap menghargai pendapat dari warga sekolah. Hal ini terlihat dari adanya pertimbangan terhadap berbagai masukan sebelum suatu keputusan ditetapkan. Sikap ini sesuai dengan pandangan Yukl yang menekankan bahwa penghargaan terhadap pendapat bawahan dapat meningkatkan kepercayaan dan komitmen terhadap organisasi.⁴²

Dalam aspek kerja sama tim, kepemimpinan partisipatif kepala sekolah di SMAN 4 Banjarmasin juga tercermin dari upaya membangun kolaborasi antar guru dan tenaga kependidikan. Kegiatan kerja kelompok, diskusi, dan pelaksanaan program sekolah secara bersama-sama menjadi indikator bahwa kepala sekolah mendorong terbentuknya *teamwork* yang solid. Hal ini selaras dengan teori Yukl yang menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan kerja sama tim dan efektivitas organisasi.⁴³

Selanjutnya, komunikasi dua arah yang efektif juga menjadi bagian penting dalam kepemimpinan partisipatif yang diterapkan. Berdasarkan hasil wawancara, komunikasi antara kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan berlangsung secara terbuka, meskipun dalam beberapa kondisi masih ditemukan kendala seperti perbedaan persepsi atau perubahan instruksi. Namun demikian, secara umum

⁴¹ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 9th ed. (New York: Pearson Education, 2022), hlm. 113–115.

⁴² Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 9th ed. (New York: Pearson Education, 2022), hlm. 116–118.

⁴³ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 9th ed. (New York: Pearson Education, 2022), hlm. 119–121.

komunikasi yang terjalin sudah mengarah pada pola komunikasi partisipatif yang memungkinkan adanya umpan balik dari bawahan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif kepala sekolah di SMAN 4 Banjarmasin telah berjalan dengan cukup baik, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, terutama dalam konsistensi komunikasi dan pemerataan partisipasi seluruh warga sekolah.

Secara keseluruhan, kepemimpinan partisipatif oleh kepala sekolah memberikan dampak yang signifikan dalam partisipasi warga sekolah di SMAN 4 Banjarmasin. Partisipasi yang terbentuk terlihat dari adanya peningkatan kerja sama, keterbukaan komunikasi, serta rasa tanggung jawab bersama dalam menjalankan tugas.