

## PARTICIPATIVE LEADERSHIP KEPALA SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN PENDIDIKAN KARAKTER SISWA (STUDI KASUS DI SMA MUHAMMADIYAH 3 SURABAYA)

Afina Syabila Rahma<sup>1</sup>, Karwanto<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universitas Negeri Surabaya<sup>1</sup>; [afina.22017@mhs.unesa.ac.id](mailto:afina.22017@mhs.unesa.ac.id)

<sup>2</sup> Universitas Negeri Surabaya<sup>2</sup>; [karwanto@unesa.ac.id](mailto:karwanto@unesa.ac.id)

---

### INFO ARTIKEL

**Kata kunci:**

Kepemimpinan Partisipatif;  
Kepala Sekolah;  
Pendidikan Karakter.

**Riwayat artikel:**

Diterima 2026-01-01

Direvisi 2026-01-05

Diterima 2026-01-07

---

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menggambarkan bagaimana kepala sekolah menerapkan kepemimpinan partisipatif dalam upaya membentuk pendidikan karakter siswa di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya. Fokus kajian meliputi: (1) bentuk praktik kepemimpinan partisipatif yang dijalankan kepala sekolah, (2) bagaimana pendidikan karakter diterapkan di sekolah, serta (3) bagaimana kepala sekolah mendorong keterlibatan guru melalui pendekatan partisipatif dalam proses pembinaan karakter siswa. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan kepemimpinan partisipatif dengan melibatkan guru dalam penyusunan program, pengambilan keputusan, serta evaluasi berbagai kegiatan sekolah. Kepala sekolah juga membangun suasana kerja yang terbuka, suportif, dan kolaboratif, sehingga guru merasa dihargai sekaligus memiliki tanggung jawab dalam menjalankan program sekolah. Pendidikan karakter di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya terwujud melalui berbagai pembiasaan seperti kegiatan religius, budaya 5S, literasi, dan program penguatan karakter berbasis nilai-nilai Islami. Kepala sekolah mampu mengerakkan guru melalui pendekatan dialog, pemberian ruang untuk berinisiatif, serta supervisi yang bersifat membina. Pola kepemimpinan ini berdampak positif terhadap terciptanya budaya sekolah yang kondusif serta perilaku siswa yang mencerminkan disiplin, tanggung jawab, religiusitas, dan sikap saling menghargai. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif kepala sekolah memiliki peran penting dalam menguatkan pendidikan karakter melalui kerja sama dan pemberdayaan seluruh warga sekolah.

---

**Penulis yang sesuai:**

Afina Syabila Rahma

Universitas Negeri Surabaya<sup>1</sup>; [afina.22017@mhs.unesa.ac.id](mailto:afina.22017@mhs.unesa.ac.id)

## 1. PENDAHULUAN

Pendidikan ialah proses sistematis serta usaha sadar guna meningkatkan potensi siswa. Selain itu, pendidikan yaitu upaya masyarakat dan bangsa untuk mempersiapkan generasi muda untuk kehidupan yang lebih baik di masa depan. Pewarisan budaya dan sifat bangsa dan masyarakat menunjukkan keberlanjutan. Oleh sebab itu, pendidikan yaitu proses pewarisan budaya dan sifat bangsa kepada generasi muda serta juga proses pengembangannya. (Sriyono, 2010, hal. 2). Pendidikan memegang peran krusial bagi perkembangan negara, guna menunjang orang - orang yang tidak berdaya menuju orang - orang yang berdaya, Selain itu juga memungkinkan pembentukan sumber daya yang berkualitas tinggi, sehingga mempunyai kemampuan untuk memberikan kontribusi bagi negara yang berwibawa. Pendapat ini sesuai dengan yang disampaikan bukunya Kompri, "pendidikan mengarahkan manusia pada kehidupan yang baik yang menyangkut derajat kemanusian sehingga mencapai tujuan hidupnya sesuai dengan asal kejadiannya" (Kompri, 2015, hal. 17).

Dalam konteks pendidikan formal, sekolah berperan sebagai lembaga yang mempunyai fungsi strategis dalam mengimplementasikan proses pembelajaran. Sebagai sebuah organisasi, sekolah bukan hanya tempat berlangsungnya kegiatan belajar mengajar, tetapi juga menjadi wadah interaksi antara guru, siswa, dan kepala sekolah. Ketiganya tersebut membentuk ekosistem pendidikan yang saling memengaruhi dan mendukung satu sama lain demi tercapainya tujuan pembelajaran secara optimal. Di dalamnya, tidak hanya pengembangan akademik yang ditekankan, namun juga penanaman nilai-nilai moral serta karakter melalui proses pendidikan karakter.

Pendidikan karakter yaitu serangkaian upaya yang dilakukan oleh pendidik untuk menanamkan kebiasaan berpikir dan bertindak yang positif, sehingga peserta didik tersebut mampu hidup, bekerja sama, dan berinteraksi secara harmonis dalam lingkungan keluarga, masyarakat, maupun kehidupan berbangsa dan bernegara (Tsauri, 2015, hal. 60). Pendidikan ini juga bertujuan untuk membentuk individu yang mampu mengambil keputusan secara bijak dan bertanggung jawab. Karakter sendiri bisa diartikan sebagai tabiat, sifat kejiwaan, akhlak, atau budi pekerti yang menjadi ciri khas dan pembeda antara satu individu dengan individu lainnya. Sementara itu, istilah "berkarakter" merujuk pada seseorang yang mempunyai kepribadian atau tabiat yang stabil, hasil dari proses pembentukan diri yang progresif serta dinamis melalui integrasi antara sikap dan perilaku.

Berdasarkan Infografis Pengaduan Tahun 2023 yang dirilis oleh Komisi Perlindungan Anak Indonesia (KPAI), tercatat sebanyak 2.656 kasus yang berkaitan dengan anak, terdiri atas klaster Pemenuhan Hak Anak (69%) dan Perlindungan Khusus Anak (31%). Data tersebut menunjukkan masih kuatnya persoalan perlindungan anak, yang sebagian besar bersumber dari lingkungan keluarga, seperti pengasuhan bermasalah, konflik orang tua, hingga kekerasan seksual. Kondisi ini berdampak signifikan terhadap proses pembentukan karakter anak sejak usia dini dan menegaskan pentingnya peran sekolah sebagai lingkungan strategis dalam penguatan pendidikan karakter.

Situasi ini kemudian menimbulkan tantangan besar bagi institusi pendidikan formal, khususnya sekolah, yang kini tidak hanya berfungsi sebagai tempat transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga diharapkan mampu menjadi tempat pemulihan emosi dan penguatan nilai-nilai moral anak. Anak-anak yang datang ke sekolah membawa "luka sosial" dari rumah mereka masing-masing. Maka, tidak bisa dipungkiri bahwasannya peran sekolah dalam membangun karakter menjadi semakin sentral. Namun, pendidikan karakter tidak bisa hanya dilakukan secara simbolik, sekadar sebagai mata pelajaran tambahan, atau dijadikan tema upacara semata. Pendidikan karakter harus dibangun sebagai kultur, sebagai kebiasaan yang hidup dan hadir dalam interaksi sehari-hari di sekolah.

Dalam konteks inilah, peran kepala sekolah menjadi sangat strategis dan krusial. Kepala sekolah tidak cukup hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi harus hadir sebagai pemimpin visioner yang mampu merancang dan mengimplementasikan program pendidikan karakter yang kontekstual, aplikatif, dan menyentuh langsung kehidupan siswa. Kepala sekolah perlu membangun ekosistem sekolah yang sehat secara psikososial, di mana setiap guru mampu menjadi teladan, setiap kegiatan terstruktur untuk menanamkan nilai, dan setiap anak merasa dihargai serta dilindungi. Pendidikan karakter perlu difokuskan pada pembiasaan nilai-nilai seperti kejujuran, empati, tanggung jawab, serta penghargaan pada perbedaan dan hak orang lain.

Peran kepala sekolah sangat krusial dalam mendukung keberhasilan implementasi pendidikan karakter karena tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin yang menentukan arah dan budaya sekolah. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam konteks ini adalah kepemimpinan partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan yang melibatkan guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik dalam proses pengambilan keputusan serta pelaksanaan kebijakan sekolah. Melalui kepemimpinan partisipatif, kepala sekolah dapat menciptakan iklim sekolah yang demokratis, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan nilai-nilai karakter dalam setiap aspek kehidupan sekolah. Selain itu, kepala sekolah berperan dalam memastikan kualitas sumber daya manusia agar standar mutu pendidikan dapat terjaga, sebagaimana diperkuat oleh Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 yang menegaskan bahwa beban kerja kepala sekolah difokuskan pada tugas manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi pendidikan.

Kepemimpinan partisipatif dinilai efektif karena menekankan pemberdayaan seluruh warga sekolah dalam mencapai tujuan bersama. Botutihe (2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan partisipatif mencerminkan kemampuan pemimpin dalam memberdayakan bawahannya untuk bekerja secara efektif sesuai arah organisasi, sedangkan Hamid (2023) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan ini mendorong kerja sama tim melalui pendekatan persuasif dan komunikasi yang terbuka. Dalam konteks pendidikan karakter, kepemimpinan partisipatif menjadi sangat strategis karena pembentukan karakter siswa merupakan tanggung jawab kolektif seluruh komponen sekolah. Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator, motivator, dan teladan dalam mendorong guru serta tenaga kependidikan untuk mengintegrasikan nilai-nilai karakter seperti kejujuran, tanggung jawab, kerja sama, dan toleransi ke dalam kegiatan pembelajaran maupun budaya sekolah, sehingga pendidikan karakter tidak hanya menjadi program formal, tetapi terinternalisasi dalam kehidupan sekolah sehari-hari.

SMA Muhammadiyah 3 Surabaya dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki karakteristik yang relevan dengan kajian kepemimpinan partisipatif dan pendidikan karakter. Sekolah ini mengusung visi "*Menjadi Sekolah Unggul, Modern, dan Islami*" yang diwujudkan melalui berbagai program pembiasaan karakter, seperti shalat berjamaah, tahlidz Al-Qur'an, literasi berbasis nilai Islami, serta budaya 5S. Program-program tersebut menunjukkan komitmen sekolah dalam membentuk karakter siswa secara intelektual, spiritual, dan sosial. Selain itu, sekolah ini juga memiliki prestasi akademik dan non-akademik yang baik serta didukung oleh fasilitas pembelajaran yang memadai, yang mencerminkan adanya kepemimpinan sekolah yang visioner dan progresif.

Sekolah ini menerapkan kurikulum integratif yang menggabungkan Kurikulum Nasional dengan nilai-nilai keislaman khas Muhammadiyah, sehingga menuntut adanya kepemimpinan yang terbuka dan partisipatif dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program sekolah. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana kepemimpinan partisipatif kepala sekolah berperan dalam mewujudkan pendidikan karakter siswa di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan

praktis dalam pengembangan manajemen pendidikan, khususnya terkait strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam penguatan karakter siswa

## 2. METODE

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif. Pendekatan ini dipilih dengan tujuan untuk menggambarkan dan memahami secara mendalam fenomena yang diteliti, khususnya terkait praktik *participative leadership* kepala sekolah dalam mewujudkan pendidikan karakter siswa. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi makna, proses, serta dinamika yang terjadi secara alamiah di lingkungan sekolah.

Fokus penelitian diarahkan pada upaya memahami sejauh mana gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh kepala sekolah berperan dalam mendukung dan menguatkan pendidikan karakter siswa di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya. Penelitian ini menekankan pada proses kepemimpinan, bentuk keterlibatan warga sekolah, serta implementasi nilai-nilai karakter dalam aktivitas pendidikan sehari-hari.

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Observasi digunakan untuk mengamati secara langsung pelaksanaan kegiatan sekolah yang mencerminkan pendidikan karakter, wawancara mendalam dilakukan untuk menggali pandangan serta pengalaman informan terkait praktik kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, sedangkan dokumentasi digunakan untuk memperkuat data melalui arsip dan dokumen pendukung (Syafira Hafni Sahrir, 2022, hal. 45). Titik tekan penelitian ini terletak pada bagaimana kepala sekolah melibatkan seluruh elemen sekolah, khususnya para pendidik, dalam menanamkan nilai-nilai karakter melalui proses pembelajaran serta pengawasan terhadap perilaku siswa.

Desain penelitian dalam pendekatan kualitatif berperan sebagai kerangka sistematis yang membantu peneliti dalam menyusun instrumen penelitian, menentukan informan, melaksanakan pengumpulan data, serta melakukan analisis data secara tepat dan mendalam, sehingga temuan penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (R. Handayani, 2020, hal. 21)

## 3. TEMUAN DAN DISKUSI

### 2.1. Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya

Berdasarkan hasil penelitian, bahwa kepala sekolah di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dengan melibatkan guru, karyawan, dan siswa dalam proses pengambilan keputusan serta membangun komunikasi terbuka melalui forum formal maupun informal. Pola kepemimpinan tersebut mencerminkan karakteristik utama dari gaya kepemimpinan partisipatif sebagaimana dijelaskan oleh Gary Yukl (2019), bahwa kepemimpinan partisipatif menekankan keterlibatan aktif seluruh anggota organisasi dalam menentukan kebijakan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pencapaian tujuan bersama. Kepala sekolah yang menerapkan gaya ini tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan tunggal, tetapi juga sebagai fasilitator yang mengajak seluruh warga sekolah untuk berkontribusi melalui ide dan masukan.

Selain itu, aspek komunikasi terbuka yang diterapkan kepala sekolah melalui rapat formal dan diskusi informal memperlihatkan implementasi nyata dari prinsip keterbukaan (openness) dalam kepemimpinan partisipatif. Northouse (2022) menegaskan bahwa komunikasi dua arah menjadi fondasi utama dalam menciptakan hubungan kerja yang sehat dan produktif antara pemimpin dan anggota organisasi. Dengan demikian, forum formal seperti rapat rutin menjadi sarana strategis untuk menyampaikan kebijakan dan evaluasi, sementara diskusi informal berfungsi memperkuat kedekatan emosional, membangun rasa percaya, dan mempercepat penyelesaian permasalahan di sekolah.

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, temuan ini mendukung hasil penelitian Ramdanil Mubarok, Eko Nursalim, dan Hasan (2024) yang mengungkap bahwa gaya kepemimpinan partisipatif kepala madrasah berperan penting dalam membangun lingkungan kerja yang inklusif dan meningkatkan kolaborasi antarpihak di sekolah. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelibatan guru dan staf dalam proses kebijakan menghasilkan rasa tanggung jawab bersama terhadap kemajuan lembaga. Namun, penelitian saya memperluas temuan tersebut karena menunjukkan bahwa partisipasi tidak hanya berhenti pada level guru dan tenaga kependidikan, tetapi juga mencakup siswa sebagai subjek aktif dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan sekolah. Hal ini menggambarkan perluasan makna partisipasi dalam konteks kepemimpinan pendidikan yang lebih inklusif dan humanistik.

Selain itu, temuan ini juga menguatkan hasil penelitian Ahmad Mushthofa, Muqowin, dan Aqimi Dinana (2022) yang menegaskan bahwa keberhasilan kepala sekolah dalam membentuk karakter religius peserta didik sangat dipengaruhi oleh peran partisipatifnya dalam melibatkan semua unsur sekolah. Penelitian tersebut menekankan pentingnya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, mendengarkan, dan mengakomodasi aspirasi warga sekolah. Dalam konteks SMA Muhammadiyah 3 Surabaya, bentuk keterlibatan tersebut tampak pada pola komunikasi yang terbuka dan dialogis, baik melalui forum resmi seperti rapat maupun melalui pendekatan interpersonal sehari-hari. Dengan demikian, gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya menciptakan keputusan yang lebih demokratis, tetapi juga membangun budaya sekolah yang berlandaskan nilai kebersamaan dan saling menghargai.

Di sisi lain, hasil penelitian ini juga menantang sebagian temuan Gudiyatmi (2023) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan partisipatif lebih dominan diterapkan pada ranah profesional guru dan staf, sementara pelibatan siswa masih bersifat terbatas. Pada konteks SMA Muhammadiyah 3 Surabaya, keterlibatan siswa justru menjadi bagian penting dalam proses pengambilan keputusan, misalnya melalui musyawarah kegiatan, program ekstrakurikuler, dan evaluasi kegiatan keagamaan. Hal ini menunjukkan adanya perluasan praktik kepemimpinan partisipatif yang lebih progresif, di mana siswa tidak hanya menjadi objek kebijakan, tetapi juga subjek aktif dalam proses pembentukan budaya dan karakter sekolah.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penerapan kepemimpinan partisipatif di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya telah memperkuat temuan-temuan terdahulu sekaligus memberikan kontribusi baru terhadap pengembangan konsep kepemimpinan pendidikan. Pelibatan seluruh unsur sekolah serta komunikasi terbuka yang dijalankan kepala sekolah terbukti tidak hanya meningkatkan efektivitas organisasi, tetapi juga berperan penting dalam menanamkan nilai-nilai karakter seperti tanggung jawab, kejujuran, kerja sama, dan saling menghargai di lingkungan sekolah.

## **2.2. Pendidikan Karakter di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya**

Berdasarkan hasil penelitian, pendidikan karakter di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya diwujudkan melalui berbagai kegiatan pembiasaan yang dilakukan secara rutin di sekolah. Beberapa bentuknya antara lain kegiatan keagamaan seperti shalat berjamaah, tadarus Al-Qur'an, dan kultum setiap pagi, penerapan budaya 5S (Senyum, Sapa, Salam, Sopan, dan Santun), kegiatan kepedulian sosial, serta adanya pembinaan spiritual untuk guru agar bisa menjadi teladan bagi siswa. Dari hasil observasi dan wawancara, terlihat bahwa semua kegiatan ini bukan hanya formalitas, tapi benar-benar sudah menjadi bagian dari budaya sekolah yang mendukung pembentukan karakter siswa.

Secara teoretis, hasil penelitian ini sejalan dengan konsep pendidikan karakter menurut Lickona (2021) yang menekankan bahwa pendidikan karakter efektif harus mencakup *moral knowing*, *moral feeling*, dan *moral action*, di mana ketiganya diwujudkan melalui kegiatan yang membiasakan perilaku positif, memberikan contoh nyata, dan menumbuhkan kesadaran moral peserta didik. Pembiasaan religius dan budaya 5S yang diterapkan di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya menggambarkan praktik "*moral action*" yakni tindakan nyata yang membentuk karakter melalui aktivitas sehari-hari yang bernilai moral dan religius.

Temuan ini juga memperluas penelitian Muttaqin (2021) Dalam penelitiannya, budaya 5S dipandang sebagai strategi efektif untuk membangun karakter sopan santun dan menghargai orang lain. Namun, penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya 5S tidak berdiri sendiri, melainkan terintegrasi dengan kegiatan religius dan sosial sehingga membentuk sistem nilai yang lebih komprehensif. Dengan kata lain, pendidikan karakter di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya tidak hanya berfokus pada aspek etika sosial, tetapi juga pada dimensi spiritual dan empati sosial.

Temuan ini juga menguatkan penelitian Andi (2022) yang menemukan bahwa pembinaan karakter di sekolah Muhammadiyah dilakukan melalui kegiatan keagamaan, sosial, dan keteladanan guru. Namun, penelitian ini juga menambahkan temuan baru berupa pembinaan spiritual bagi guru yang berfungsi sebagai upaya menjaga konsistensi perilaku pendidik agar selalu menjadi teladan moral bagi siswa. Ini menunjukkan bahwa pendidikan karakter tidak hanya menjadi tanggung jawab siswa untuk belajar berperilaku baik, tetapi juga tanggung jawab guru untuk terus memperkuat integritas dan spiritualitas mereka.

Di sisi lain, temuan ini menantang hasil penelitian Suharto (2021) yang menyatakan bahwa pelaksanaan pendidikan karakter di sekolah sering kali bersifat seremonial dan belum menyentuh perubahan perilaku nyata siswa. Pada konteks SMA Muhammadiyah 3 Surabaya, kegiatan pembiasaan religius dan sosial tidak hanya dilakukan secara simbolis, tetapi sudah menjadi rutinitas yang membentuk budaya sekolah. Misalnya, kegiatan shalat berjamaah dan kultum bukan hanya rutinitas formal, tetapi juga diikuti dengan pembinaan karakter disiplin, tanggung jawab, dan empati melalui refleksi harian. Hal ini menunjukkan bahwa praktik pendidikan karakter di sekolah ini lebih substantif dibandingkan sekadar seremonial.

Dengan demikian, bisa disimpulkan bahwa pendidikan karakter di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya berjalan efektif karena didukung oleh pembiasaan yang terus-menerus, keteladanan guru, dan budaya sekolah yang positif. Sekolah ini berhasil menciptakan lingkungan yang kondusif bagi tumbuhnya nilai religius, disiplin, tanggung jawab, serta rasa peduli sosial. Dengan demikian, temuan penelitian ini tidak hanya memperkuat teori dan penelitian sebelumnya, tetapi juga menunjukkan bagaimana praktik pendidikan karakter bisa berjalan secara nyata dan berkelanjutan di lingkungan sekolah.

### **2.3. Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Menggerakkan Guru Dalam Mewujudkan Pendidikan Karakter di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya**

Berdasarkan hasil penelitian, kepala sekolah di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya menerapkan kepemimpinan partisipatif dengan menggerakkan guru melalui kolaborasi bersama wali kelas dan orang tua dalam berbagai kegiatan keagamaan, seperti pengajian, doa bersama, serta pembinaan spiritual siswa. Guru juga secara konsisten menanamkan nilai-nilai karakter seperti jujur, disiplin, peduli, dan tanggung jawab kepada peserta didik dalam kegiatan belajar mengajar. Selain itu, kepala sekolah berperan memberikan teladan disiplin dan menjadi motivator agar para guru mampu menjadi

panutan bagi siswa. Dari hasil observasi dan wawancara, terlihat bahwa kepala sekolah tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga memberi contoh langsung dalam tindakan sehari-hari, seperti ketepatan waktu, kesopanan, dan tanggung jawab dalam pekerjaan.

Selain melibatkan guru, kepala sekolah juga menjadi contoh nyata dalam penerapan nilai-nilai karakter, terutama dalam hal disiplin dan tanggung jawab. Sikap kepala sekolah yang tegas, tepat waktu, dan konsisten terhadap aturan sekolah menjadi teladan bagi guru dan siswa. Tidak hanya itu, kepala sekolah juga selalu memberi dorongan dan motivasi kepada guru agar mampu menjadi panutan bagi peserta didik, baik dalam hal perilaku maupun etika kerja. Dengan pendekatan seperti ini, kepemimpinan kepala sekolah bukan hanya bersifat administratif, tetapi lebih pada peran inspiratif yang mampu membangun semangat guru dalam menanamkan nilai karakter kepada siswa.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Handayani dan Hasrul (2021) yang menegaskan pentingnya kolaborasi antara guru dan orang tua dalam membentuk karakter siswa. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa kerja sama yang baik antara pihak sekolah dan keluarga berpengaruh terhadap pembiasaan nilai tanggung jawab dan kedisiplinan anak. Kondisi serupa juga tampak di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya, di mana kolaborasi antara guru, wali kelas, dan orang tua dilakukan melalui kegiatan keagamaan yang rutin. Kegiatan bernuansa religius ini tidak hanya mempererat hubungan antara sekolah dan keluarga, tetapi juga menjadi media efektif dalam menanamkan nilai-nilai moral dan spiritual kepada siswa.

Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Budiyono (2023) yang menyebutkan bahwa kepala sekolah yang partisipatif mampu menjadi motivator dan teladan bagi guru dalam pelaksanaan pendidikan karakter. Budiyono menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif bukan hanya memberi perintah, tetapi menunjukkan keteladanan nyata melalui sikap dan tindakan. Hal ini terlihat di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya, di mana kepala sekolah aktif memberikan contoh dan dukungan kepada guru untuk menanamkan nilai-nilai karakter. Guru merasa lebih dihargai dan termotivasi karena kepala sekolah tidak hanya memimpin dari atas, tetapi turun langsung menjadi bagian dari pelaksanaan kegiatan pendidikan karakter.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif kepala sekolah di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya memiliki peran penting dalam menggerakkan guru untuk mewujudkan pendidikan karakter. Kolaborasi yang terjalin antara kepala sekolah, guru, wali kelas, dan orang tua menjadikan proses pembentukan karakter berjalan lebih efektif dan menyeluruh. Selain itu, keteladanan dan motivasi yang diberikan kepala sekolah membuat guru lebih semangat dan konsisten dalam menanamkan nilai-nilai karakter kepada siswa. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pendidikan karakter tidak hanya bergantung pada program sekolah, tetapi juga pada kepemimpinan kepala sekolah yang mampu melibatkan, menginspirasi, dan menumbuhkan kesadaran kolektif seluruh warga sekolah untuk berperan aktif dalam pembentukan karakter siswa.

#### 4. KESIMPULAN

Pertama, kepemimpinan partisipatif kepala sekolah di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya terlihat dari cara kepala sekolah membangun komunikasi yang terbuka, melibatkan guru serta tenaga kependidikan dalam proses pengambilan keputusan, dan menciptakan suasana kerja yang kolaboratif. Kepala sekolah tidak hanya menjalankan fungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin yang mampu menumbuhkan rasa saling percaya dan rasa memiliki terhadap program sekolah. Melalui forum musyawarah, diskusi rutin, dan pelibatan langsung dalam perencanaan kegiatan, kepala

sekolah berhasil membentuk budaya kerja demokratis yang mendorong partisipasi aktif seluruh warga sekolah. Pendekatan ini membuat guru merasa lebih dihargai, lebih bertanggung jawab, serta lebih termotivasi dalam menjalankan tugasnya.

Kedua, pelaksanaan pendidikan karakter di SMA Muhammadiyah 3 Surabaya berjalan melalui program-program yang terintegrasi dengan nilai-nilai keislaman dan budaya sekolah. Pendidikan karakter tidak hanya menjadi materi pelajaran, tetapi diwujudkan dalam bentuk pembiasaan religius seperti shalat berjamaah, literasi pagi, kegiatan tartil Al-Qur'an, pembiasaan 5S, serta berbagai kegiatan yang menanamkan nilai disiplin, tanggung jawab, dan sikap saling menghargai. Guru berperan sebagai teladan dan pendamping dalam proses pembentukan karakter siswa, baik di dalam kelas maupun dalam aktivitas sekolah sehari-hari. Budaya sekolah yang konsisten ini membuat siswa terbiasa berperilaku positif dan mencerminkan nilai-nilai karakter yang diharapkan sekolah.

Ketiga, kepala sekolah berhasil menggerakkan guru dalam mewujudkan pendidikan karakter melalui pendekatan partisipatif yang menekankan dialog, pemberian kepercayaan, serta bimbingan yang konstruktif. Kepala sekolah memberikan ruang bagi guru untuk berinisiatif dan mengembangkan program karakter sesuai kebutuhan siswa, serta memberikan supervisi yang tidak bersifat mengontrol, melainkan membimbing. Pola kepemimpinan ini mendorong guru untuk lebih terlibat secara emosional maupun profesional dalam pelaksanaan program karakter. Dampaknya, guru lebih aktif dalam menciptakan pembelajaran yang berorientasi pada nilai, lebih konsisten memberikan keteladanan, serta lebih kompak dalam menjaga budaya sekolah. Pendekatan partisipatif kepala sekolah terbukti memperkuat kerja sama antar warga sekolah dan berdampak langsung pada meningkatnya perilaku positif siswa.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan partisipatif kepala sekolah memegang peran strategis dalam menggerakkan guru, memperkuat budaya sekolah, dan mewujudkan pendidikan karakter siswa. Keberhasilan pembentukan karakter tidak berdiri sendiri, tetapi tercipta melalui sinergi seluruh pihak dengan pemimpin sekolah sebagai penggerak utama yang memfasilitasi partisipasi, kolaborasi, dan pemberdayaan warga sekolah.

## REFERENSI

- Andi, W. (2022). Manajemen Pendidikan Karakter Siswa di Sekolah Menengah Pertama. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 4(5), 5073–5080. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i5>
- Botutihe, S. N., Djafri, N., Halim, F., & Haekal. (2013). Menjadi Kepala Sekolah Profesional Era Revolusi 4.0. In *Menjadi kepala sekolah berprestasi* (Nomor Penerbit : Planet Edukasi).
- Budiyono, A. E. (2023). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pendidikan Karakter Peserta Didik Di Era Digital. *NUSRA: Jurnal Penelitian dan Ilmu Pendidikan*, 4(3), 604–610.
- Dafiq Nur Muttaqin. (2021). *Penanaman Pendidikan Karakter Di Era Digital Character Education Building In The Digital Era*. 4(2).
- Fepriyanti, U., & Bambang Suharto, A. W. (2021). Strengthening Character Education through the Example of Teachers and Parents. *INSANIA : Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan*, 26(1), 135–146.
- Gary Yulk. (2019). *Leadership in Organizations*.
- Gudiyatmi. (2023). *Meningkatkan Motivasi Kerja Guru, Kepemimpinan Partisipatif, Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah*.
- Hamid, A. (2023). *Kepemimpinan partisipatif dan pendelegasian dalam organisasi (kajian teoritis)*. 10(1), 93–110.
- Handayani, I. P., & Hasrul, H. (2021). Analisis kemitraan guru dan orang tua dalam pembentukan karakter anak berdasarkan Kurikulum 2013 di SMA. *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi*, 9(1), 1–12. <https://doi.org/10.21831/jppfa.v9i1.42455>

- Handayani, R. (2020). Metode Penelitian Sosial. In *Bandung* (Nomor September).
- Kompri. (2015). Manajemen Pendidikan: Komponen-komponen Elementer Kemajuan Sekolah. In *Yogyakarta: Ar-Ruzz Media*.
- Mubarok, R., Nursalim, E., & Hasan, H. (2024). Eksplorasi Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah dalam Mendorong Peningkatan Mutu Madrasah Ibtidaiyah. *Al-Madrasah Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, 8(2), 480. <https://doi.org/10.35931/am.v8i2.3419>
- Mushthofa, A., Muqowin, M., & Dinana, A. (2022). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Religius Peserta Didik Di SMK Cendekia Madiun. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(1), 72–87. <https://doi.org/10.24246/j.k.2022.v9.i1.p72-87>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership Theory and Practice, Ninth Edition*. Sage Publication, Inc.
- Saiful. (2021). Pendidikan Karakter: Perspektif Al-Ghazali dan Thomas Lickona. *Edukasi Islani : Jurnal Pendidikan Islam*, 2013–2015.
- Sriyono. (2010). Pengembangan pendidikan budaya dan karakter bangsa melalui integrasi mata pelajaran, pengembangan dan budaya sekolah. *Temu Ilmiah Nasional II 2010 dengan tema Membangun Personalitas Insan Pendidikan yang Berkarakter dan Berbasis Budaya*, 112. <http://faterna.ilearn.unand.ac.id/>
- Syafrida Hafni Sahir. (2022). *Metodologi Penelitian* (M. S. Dr. Ir. Try Koryati (ed.)). Penerbit KMB Indonesia.
- Tsauri, S. (2015). *Pendidikan Karakter Peluang Dalam Membangun Karakter Bangsa*.