

Kepemimpinan Partisipatif Di SMA Labschool Kebayoran Jakarta  
*Participative Leadership At Sma Labschool Kebayoran Jakarta*

Faisal Ade

[faisal.a.sabaya@gmail.com](mailto:faisal.a.sabaya@gmail.com)

Komisi Pembimbing adalah : Prof. Dr. A.P.P. Undap, M.Pd sebagai ketua dan Daniel C. Kambey, MA, Ph.D sebagai anggota.

Abstrak

*Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui prosedur, pelaksanaan, kendala dan upaya yang dilakukan dalam pengambilan keputusan partisipatif yang direncanakan oleh kepala sekolah di SMA Labschool Kebayoran Jakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif naturalistik dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan teknik reduksi data, penyajian data, menarik kesimpulan dan pengecekan keabsahan data.*

*Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala sekolah SMA Labschool Kebayoran Jakarta selalu membuat perencanaan sebelum pengambilan keputusan dengan merumuskan terlebih dahulu prosedur pengambilan keputusan yang mana yang relevan untuk setiap masalah yang dihadapi. Prosedur pengambilan keputusan partisipatif yang dipilih oleh kepala sekolah sangat beragam, tergantung konteksnya. Namun terdapat kendala-kendala yang dihadapi dalam penerapan prosedur pengambilan keputusan partisipatif, di mana ada guru dan pegawai yang merasa bahwa pengambilan keputusan partisipatif terkesan lambat dan kehadiran kepala sekolah yang relatif kurang karena tugas dan tanggung jawabnya di luar sekolah. Upaya yang dilakukan kepala adalah dengan semaksimal mungkin memberikan pengertian kepada para guru dan pegawainya guna menyiapkan data sebelum pengambilan keputusan agar kesan lambat dapat diminimalisir. Sehubungan dengan kurangnya kehadiran kepala sekolah telah dapat ditanggulangi dengan memanfaatkan model pendelegasian kepada para wakilnya, dan disamping itu kepala sekolah memanfaatkan waktu pertemuan setiap minggu sekali yang di pimpin oleh kepala sekolah sendiri.*

*Saran dalam penelitian ini untuk beberapa pihak, terutama kepada kepala sekolah dalam meningkatkan produktivitas sekolah, yaitu model kepemimpinan partisipatif dalam prosedur pengambilan keputusan yang diterapkan oleh kepala sekolah SMA Labschool Kebayoran Jakarta agar lebih ditingkatkan sesuai dengan situasi dan kebutuhan para guru dan pegawainya.*

Kata Kunci : Kepemimpinan Parsitipatif, Prosedur, Pelaksanaan dan Pengambilan Keputusan

Abstract

*The purpose of this study was to determine the procedures, implementation, constraints and efforts made in participatory decision making planned by the principal at SMA Labschool Kebayoran Jakarta. This study used a naturalistic qualitative approach with data collection techniques in the form of observation, interviews and documentation studies. Data analysis is done by data reduction*

*techniques, data presentation, drawing conclusions and checking the validity of the data.*

*The results showed that the Principal of SMA Labschool Kebayoran Jakarta always made a plan before making a decision by formulating in advance which decision-making procedures were relevant for each problem faced. The participatory decision-making procedures chosen by the principal vary widely, depending on the context. However, there are obstacles faced in the implementation of participatory decision-making procedures, there are teachers and employees who feel that participatory decision making seems slow and the presence of principals is relatively lacking due to their duties and responsibilities outside of school. The efforts made by the head are to give the maximum understanding to the teachers and their employees to prepare data before making decisions so that the impression of being slow can be minimized. In connection with the lack of attendance of school principals, it can be overcome by utilizing the delegation model to their representatives, and besides that, the principal uses the meeting time every week which is led by the headmaster himself.*

*Suggestions in this study for several parties, especially to the principal in improving school productivity, namely the participatory leadership model in the decision-making procedures applied by the headmaster of the Labschool Kebayoran High School Jakarta to be further improved according to the situation and needs of the teachers and employees.*

*Keywords: Parsitipative Leadership, Procedure, Implementation and Decision Making*

## Pendahuluan

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, sangat ditentukan oleh beberapa faktor, antara lain ketersediaan sumber dana, kerja sama tim melalui motivasi, dan komitmen bersama untuk memperoleh hasil yang terbaik. Namun, keberhasilan sebuah organisasi menurut Amirullah dan Budiyono (2004:243) tidak terbatas pada kemampuan yang dikelola, tetapi peran pemimpin sebagai pengarah dan pengendali juga sangat menentukan keberhasilan organisasi.

Dalam menunjang keberhasilan organisasi, tentunya membutuhkan seorang pemimpin yang dapat melaksanakan tugas atau fungsi manajemen. Kepemimpinan adalah suatu faktor kemanusiaan, mengikat suatu kelompok bersama, dan memberikan motivasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya. Tanpa kepemimpinan yang efektif individu-individu maupun kelompok cenderung tidak memiliki arah, tidak puas, dan kurang termotivasi.

Terry & Leslie (2005:17) menyatakan bahwa sebuah ciri umum seorang manajer adalah bahwa ia seorang pembuat keputusan. Maka salah satu kriteria dalam menilai efektifitas kepemimpinan adalah kemampuan dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai suatu proses penilaian dan pemilihan dari berbagai alternatif sesuai dengan kepentingan-kepentingan tertentu dengan menetapkan suatu pilihan yang dianggap paling baik dan menguntungkan.

Meskipun para pemimpin berbeda dalam hal latar belakang, gaya hidup, dan jarak namun mereka tetap menghadapi suatu permasalahan yang cukup pelik,

yaitu harus mengambil keputusan. Setiap permasalahan yang dihadapi oleh pemimpin memerlukan gaya dasar kepemimpinan. Banyak studi yang dilakukan untuk mencari berbagai tipe, model atau teori tentang gaya kepemimpinan yang secara ideal dapat diterapkan diberbagai organisasi dalam proses pengambilan keputusan. dan salah satu gaya kepemimpinan seseorang dalam proses pengambilan keputusan adalah gaya kepemimpinan partisipatif.

Gaya kepemimpinan partisipatif ini berkisar pada pandangan bahwa analisis terakhir efektifitas seorang pemimpin sangat tergantung pada tingkat kemampuannya untuk mengikutsertakan para bawahannya dalam seluruh proses manajemen, terutama dalam proses pengambilan keputusan (Hayati 2005:52). Dengan penggunaan gaya ini, pemimpin dan pengikut saling tukar-menukar ide dan pemikiran dalam memecahkan masalah dan membuat keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peran pemimpin adalah secara aktif mendengar. Maka dengan demikian tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut.

Sejumlah teoretikus kepemimpinan telah mengajukan berbagai macam taksonomi mengenai prosedur pengambilan keputusan, dan hingga kini tidak ada kesepakatan mengenai jumlah prosedur pengambilan keputusan yang optimal atau cara yang terbaik untuk mendefinisikannya. Namun demikian, kebanyakan dari teoretikus tersebut mau mengakui empat buah prosedur pengambilan keputusan (Yukl, 1998:133):

1. Keputusan yang otokratik;
2. Konsultasi;
3. Keputusan bersama; dan
4. Pendelegasian.

Setelah diketahui 4 prosedur pengambilan keputusan di atas, maka timbul pertanyaan yang sering dikemukakan menyangkut konsistensi gaya kepemimpinan seseorang. Pertanyaannya ialah: Apakah gaya kepemimpinan seseorang bersifat "*fixed*" sehingga tidak berubah meskipun dihadapkan kepada situasi yang berlainan atautkah gaya kepemimpinan seseorang bersifat "*fleksibel*" yang berarti disesuaikan oleh pejabat pimpinan bersangkutan di mana hal ini tergantung pada situasi yang dihadapinya?

Jawaban terhadap pertanyaan tersebut tidak disepakati oleh para ilmuwan dan para praktisi secara bulat, karena menurut Siagian (2003:16) disatu pihak ada pendapat yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang tidak berubah menghadapi situasi yang bagaimanapun. Jika seseorang, misalnya, pada hakikatnya memiliki ciri-ciri kepemimpinan yang otokratik, gaya kepemimpinannya pun akan otokratik pula, terlepas dari situasi organisasional yang dihadapinya. Sebaliknya, seseorang yang pada dasarnya berpandangan demokratik akan secara konsisten menggunakan gaya kepemimpinan yang partisipatif meskipun situasi organisasional yang dihadapinya sesungguhnya menuntut gaya kepemimpinan yang lain.

SMA *Labschool* Kebayoran Jakarta adalah salah satu SMA yang dikelola dan dibina oleh pakar serta praktisi pendidikan yang berpengalaman dan berprestasi. Lokasi SMA *Labschool* Kebayoran Jakarta adalah lokasi penelitian yang dipilih peneliti dengan beberapa kelebihan, antara lain:

1. Tenaga pengajar berkualifikasi S1, dan S2;
2. Kegiatan pembelajaran di kelas dilakukan melalui model pembelajaran partisipatif dengan menggunakan berbagai media. Dengan model ini dalam

- proses pembelajaran terjadi komunikasi dari berbagai arah sehingga demokratisasi dalam pembelajaran terjadi secara terbuka;
3. Memiliki program sertifikat Internasional sehingga siswa dapat melanjutkan studi keluar negeri;
  4. SMA *Labschool* Kebayoran Jakarta adalah salah satu sekolah yang terkenal di Ibu Kota Jakarta yang telah banyak bekerja sama dengan beberapa lembaga pemerintah maupun lembaga swasta, beberapa diantaranya yaitu Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), Kantor Menteri Pemberdayaan Perempuan, Lembaga Peduli Narkoba, dan Lembaga Psikologi dengan maksud memberikan mutu layanan yang lebih optima;
  5. Pra-LDKS, LDKS, dan BINTAMA DIRGANTARA adalah syarat bagi para siswa yang akan menjadi Pengurus Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS). Khusus untuk calon ketua umum OSIS, selain syarat-syarat tersebut proses pemilihan dilakukan secara demokratis yakni dipilih langsung oleh seluruh siswa setelah terlebih dahulu mendengar kampanye secara lisan oleh para kandidat calon ketua umum.

SMA *Labschool* Kebayoran Jakarta sementara mengemban tugas dalam menyiapkan sumber daya manusia dengan memiliki prestasi akademis, wawasan keagamaan, dan pengalaman berorganisasi yang profesional. Hal tersebut di atas menjadi menarik bagi peneliti untuk menjadikan SMA *Labschool* Kebayoran sebagai lokasi penelitiannya. Hasil pra survey yang dilakukan peneliti membuktikan, bahwa kepala sekolah SMA *Labschool* Kebayoran telah berupaya memaksimalkan pelaksanaan kepemimpinan partisipatif dengan baik.

Dengan ini dapat dikatakan bahwa tidak ada seorang pimpinan yang sangat konsisten menggunakan satu gaya kepemimpinan tertentu terlepas dari situasi yang dihadapinya. Artinya, efektifitas kepemimpinan seseorang sangat tergantung pada kemampuannya membaca situasi yang dihadapinya dan menyesuaikan gayanya dengan situasi tersebut sedemikian rupa sehingga ia efektif menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya.

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengkaji dan mendeskripsikan prosedur pengambilan keputusan partisipatif yang direncanakan oleh kepala sekolah di SMA *Labschool* Kebayoran Jakarta, mengkaji dan mendeskripsikan kendala-kendala serta upaa penanggulangan yang ditemukan dalam prosedur pengambilan keputusan partisipatif di SMA *Labschool* Kebayoran Jakarta.

#### Tinjauan Pustaka

Kepemimpinan merupakan usaha seseorang dalam mempengaruhi orang lain dalam suatu kelompok agar mereka dengan sukarela bekerja sama dengan penuh rasa tanggung jawab dan dengan usaha yang optimal guna terarah dalam menggapai tujuan yang semula sudah ditetapkan bersama. Kepemimpinan partisipatif merupakan salah satu istilah dalam manajemen yang menyangkut penggunaan berbagai macam prosedur keputusan yang memberikan orang lain suatu pengaruh tertentu terhadap keputusan-keputusan pemimpin. Istilah-istilah lain yang biasa digunakan untuk menunjuk kepada aspek-aspek kepemimpinan partisipatif mencakup konsultasi, pengambilan keputusan bersama, membagi kekuasaan, desentralisasi, serta manajemen yang demokratis.

Kusnadi (2005:363) menjelaskan bahwa kepemimpinan partisipatif adalah manajer atau pemimpin akan mengizinkan bawahan untuk memberikan masukan

kepada proses pengambilan keputusan yang akan diambil dengan tujuan agar motivasi kerja karyawan meningkat. Sedangkan menurut Djatmiko (2005:52) kepemimpinan partisipatif adalah mengikutsertakan para bawahannya dalam seluruh proses manajemen, terutama dalam proses pengambilan keputusan. Berdasarkan definisi kepemimpinan partisipasi tersebut maka dapat dijelaskan bahwa pemimpin berperan sebagai pendorong yang memudahkan partisipasi para bawahan dengan mengikutsertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

#### Pendekatan Sifat

Sebagian besar para ahli telah melakukan berbagai studi mengenai kepemimpinan yang memfokuskan pada usaha mengidentifikasi sifat-sifat unggul dan kualitas kepribadian superior unik yang tampak pada seseorang yang membedakan seorang pemimpin dengan yang bukan pemimpin.

Usaha untuk mengidentifikasi sifat-sifat yang membedakan seorang pemimpin dengan yang bukan pemimpin, diungkapkan oleh Kirkpatrick dan Locke dalam Robbins (2002:165), yaitu:

(1) semangat dan ambisi, (2) keinginan untuk memimpin dan mempengaruhi orang lain, (3) kejujuran dan integritas, (4) percaya diri, (5) pintar, (6) menguasai pengetahuan teknis yang berhubungan dengan area tanggung jawab mereka.

Kartini (2004:44), mengutip hasil penelitian dari Tead yang berhasil mengidentifikasi sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu:

1) energi jasmaniah dan mental (*physical and nervous energy*), (2) kesadaran akan tujuan dan arah (*a sense of purpose and direction*), (3) antusiasme (*enthusiasm*), (4) keramahan dan kecintaan (*friendliness and affection*), (5) integritas (*integrity*), keutuhan, kejujuran, ketulusan hati, (6) penguasaan teknis (*technical mastery*), (7) ketegasan dalam mengambil keputusan (*decisiveness*), (8) kecerdasan (*intelligence*), (9) ketrampilan mengajar (*teaching skill*), (10) kepercayaan (*faith*).

Sehubungan dengan pendapat tersebut, Stogdill dalam Morphet (1982:100), mengklasifikasikan tiga sifat pemimpin, yaitu:

(1) *self oriented* (berorientasi pada pribadi), - *physical characteristics* (ciri-ciri fisik), *intellectual characteristics* (ciri-ciri intelektual), *personality* (kepribadian), (2) *task oriented* (berorientasi pada tugas)- *achievement drive* (dorongan berprestasi, *initiative* (inisiatif), *persistence* (tekun), and (3) *socially oriented* (berorientasi pada hubungan sosial)-*cooperativeness* (mampu bekerja sama), *tact* (bijaksana), and *sociability* (kemampuan untuk bersosialisasi).

Berdasarkan pendapat yang telah diuraikan maka jelaslah untuk menjadi seorang pemimpin yang ideal hendaknya memiliki kualitas unggul dan sifat-sifat utama yang harus diperlihatkan agar dapat mengidentifikasi yang kemudian dapat dijadikan suatu kriteria dalam penilaian seorang pemimpin. Pemimpin juga dapat diamati dari segi-segi penampilan kepribadian fisik, kemampuan intelektual, dan inisiatif dalam penanganan tugasnya, serta kemampuan bersosialisasi di dalam lingkungan kerja dalam menciptakan kerja sama yang baik antara pemimpin dan bawahan.

## Pendekatan Perilaku

Ketidakmampuan untuk menuai emas dalam “ladang *'traits'*” memicu para peneliti untuk melihat perilaku yang ditunjukkan oleh sebagian pemimpin. Para peneliti ingin mengetahui sesuatu yang unik dari cara pemimpin efektif berperilaku. Misalnya, apakah mereka cenderung untuk bersikap demokratis atau otoriter? Robbins (2002:165), menyatakan: “pendekatan individu tidak hanya dapat menghasilkan jawaban yang lebih definitif tentang hakikat kepemimpinan, namun jika sukses, maka akan membawa sedikit perbedaan dibandingkan dengan pendekatan sifat. Jika penelitian sifat berhasil, itu akan memberikan dasar untuk memilih orang yang tepat untuk mengisi posisi formal dalam sebuah kelompok atau organisasi yang membutuhkan kepemimpinan. Sebaliknya, jika kajian perilaku ditujukan untuk menemukan faktor penentu masalah perilaku, kita mampu melatih orang-orang untuk menjadi seorang pemimpin”.

Davis (1989:2005) mengemukakan bahwa: “kepemimpinan yang berhasil bergantung pada perilaku tertentu, keterampilan dan kinerja, bukan pada sifat-sifat pribadi”.

Sejumlah studi mengacu kepada gaya perilaku. Kita sekilas melihat kembali beberapa studi yang dilakukan oleh para ahli yang kemudian dapat kita lihat bagaimana perkembangan konsep-konsep studi ini mampu digunakan untuk menciptakan gambaran dalam melihat dan menilai gaya-gaya kepemimpinan.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan model pendekatan naturalistik kualitatif, karena penelitian kualitatif ini berlangsung dalam latar alami, di mana peneliti sendiri merupakan instrumen utama, data-data yang akan dikumpulkan berupa data deskriptif lebih mementingkan proses dari pada hasil. Pendekatan naturalistik kualitatif adalah bentuk pendekatan yang dilakukan pada situasi yang wajar (natural setting) apa adanya, tanpa direkayasa dan tidak menggunakan alat ukur (Nasution 2003:18).

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan studi kasus yang berusaha mendeskripsikan suatu latar, suatu obyek, atau suatu peristiwa tertentu secara rinci dan dilakukan secara mendalam. Pernyataan tersebut didukung oleh Yin (1997) bahwa studi kasus adalah merupakan strategi yang dipilih untuk dapat menjawab pertanyaan “mengapa” dan “bagaimana” pelaksanaan sesuatu jika fokus penelitian berusaha menelaah fenomena sekarang dalam konteks kehidupan yang nyata.

Implementasi penelitian yang menggunakan rancangan studi kasus yang dilakukan di SMA *Labschool* Kebayoran Jakarta ini menggunakan rancangan yang dikembangkan oleh Bogdan dan Biklen (1998) yang disajikan dalam bentuk corong (funnel). Bentuk ini melukiskan proses penelitian yang berawal dari eksplorasi yang bersifat luas dan mendalam kemudian berlanjut dengan kegiatan pengumpulan dan analisis data yang menyempit dan terarah pada suatu topik tertentu. Kegiatan ini pada akhirnya memperoleh kesimpulan yang menyeluruh mengenai gaya kepemimpinan partisipatif yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Penelitian ini dilaksanakan di SMA *Labschool* Kebayoran Jakarta, tepatnya di jalan K.H. Ahmad Dahlan No. 14 Kebayoran Baru Jakarta Selatan dan

dilaksanakan mulai pada bulan September 2006 sampai dengan bulan Januari 2007.

Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data kualitatif, dimana datanya lebih banyak bersifat kata-kata subyek baik lisan maupun tulisan, termasuk juga tingkah laku yang diamati (Bogdan dan Taylor, 1998; Miles dan Huberman, 1984). Adapun sumber data utama dalam penelitian ini ialah informasi, dan tindakan, dari informan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Sumber data (informan) dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, staf tata usaha, pembina lembaga kesiswaan, guru-guru, beberapa siswa, dan orang tua siswa SMA *Labschool* Kebayoran Jakarta. Pemilihan informan dalam penelitian ini sesuai dengan fokus penelitian yang secara akurat dipilih oleh peneliti sendiri.

Teknik-teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi partisipatoris, wawancara Mendalam (*in depth interview*) dan studi dokumentasi analisis data terdiri dari reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan/verifikasi serta dilakukan pengecekan keabsahan data. Dalam penelitian ini banyak menggunakan triangulasi metode dan triangulasi sumber.

#### Pembahasan

Berdasarkan temuan penelitian yang telah dipaparkan di atas, maka berikut ini akan diuraikan pembahasan temuan tersebut yang dikaitkan dengan justifikasi teoritik yang relevan.

Bagaimana gaya kepemimpinan partisipatif yang direncanakan kepala sekolah di SMA *Labschool* Kebayoran Jakarta?

Menurut Rivai (2004:13) seorang pemimpin yang mempunyai perilaku konsiderasi, yaitu melibatkan perilaku yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, menghargai, kehangatan dan komunikasi antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin yang memiliki konsiderasi tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan partisipasi. Dengan demikian, seorang pemimpin yang memiliki derajat yang lebih tinggi adalah pemimpin yang berperilaku konsiderasi dengan nilai-nilai persahabatan, saling percaya, menghargai dan komunikatif dengan meletakkan pentingnya keterbukaan dan perlunya partisipasi bawahan dalam memutuskan tujuan organisasi.

Sehubungan dengan pencapaian tujuan, maka bagi seorang pemimpin memerlukan perencanaan yang matang agar tujuannya tercapai sebagaimana yang diharapkan, hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Cunningham dalam modul (2003:119) bahwa melalui perencanaan, para pengambil keputusan (*Decision maker*) dapat melihat jauh ke depan, mengantisipasi berbagai kejadian, mempersiapkan berbagai peluang, merumuskan pengarahannya, menyusun peta kegiatan, dan menyiapkan berbagai urutan pengarahannya untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan apa yang telah dikemukakan di atas, maka jelaslah bahwa apapun kegiatan yang dilakukan, termasuk dalam penentuan prosedur pengambilan keputusan partisipatif membutuhkan perencanaan yang jelas agar pengambilan keputusan yang dilakukan dapat berhasil guna dan berdaya guna. Pada dasarnya setiap bawahan memiliki potensi yang cukup tinggi untuk menerima apa saja kebijakan setiap manajer, namun ada beberapa faktor yang menghambat mereka dalam mempertahankan potensi tersebut oleh karena manajer kurang memahami

terhadap model kepemimpinan yang bagaimana yang harus digunakan dalam setiap pengambilan keputusan.

Model kepemimpinan partisipatif ini mengharuskan pemimpin untuk lebih luwes dan mengubah model kepemimpinannya sesuai dengan situasi. Maka untuk dapat penentuan model kepemimpinan yang sesuai dengan situasi perlu diadakan beberapa asumsi di mana: (1) model tersebut harus bermanfaat bagi pemimpin atau manajer dalam menentukan gaya kepemimpinan yang harus mereka gunakan dalam berbagai situasi; (2) tidak ada gaya kepemimpinan tunggal dapat diterapkan dalam beberapa situasi; (3) perhatian utama terletak pada masalah yang harus dipecahkan dan situasi di mana terjadi permasalahan; dan (4) gaya kepemimpinan yang digunakan dalam suatu situasi tidak boleh bertentangan dengan gaya yang digunakan dengan situasi yang lain (Rivai, 2004:21).

Berdasarkan data yang ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa seorang kepala sekolah senantiasa membuat perencanaan sebelum pengambilan keputusan meskipun perencanaan yang dibuat oleh kepala sekolah tidak secara tertulis, namun sebagian besar guru dan pegawainya mengetahui dan memahami akan setiap pemilihan gaya pengambilan keputusan yang digunakan oleh kepala sekolah. Maka dengan demikian, kepala sekolah memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dan mampu bekerja sama dengan para guru dan pegawainya.

Bagaimana proses penerapan gaya kepemimpinan partisipatif oleh kepala sekolah di SMA *Labschool* Kebayoran Jakarta?

Korman dalam Hersey dan Blanchard (1977:129), mengadakan penelitian dengan menggunakan angket LOQ dan LBDO untuk menguji apakah ada satu gaya yang terbaik untuk digunakan oleh pemimpin dalam semua situasi. Adapun hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dalam menghadapi situasi yang berbeda-beda, maka gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin haruslah berbeda-beda.

Berdasarkan apa yang dikemukakan tersebut bila dihubungkan dengan kepemimpinan partisipatif maka terdapat beberapa prosedur pengambilan keputusan partisipatif yang dapat digunakan dalam proses penyelesaian masalah yang dihadapi sesuai dengan situasi dan kondisi, tentunya berdasarkan kepada tujuan yang hendak dicapai. Yukl (1998:134) bahwa tujuan penerapan gaya kepemimpinan partisipatif yaitu: (1) meningkatkan kualitas sebuah keputusan bila para peserta mempunyai informasi dan pengetahuan yang tidak dipunyai pemimpin; (2) konsultasi kebawah dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas keputusan-keputusan tersebut dengan menarik pengetahuan dan keahlian para bawahan dalam pemecahan masalah; (3) konsultasi lateral dengan orang-orang dalam berbagai sub unit digunakan untuk meningkatkan kualitas keputusan bila para kerabat mempunyai pengetahuan yang relevan yang tidak dipunyai manajer; (4) konsultasi ke atas memungkinkan seorang manajer untuk menarik keahlian seorang *boss*, yang mungkin lebih besar dari pada keahlian dari pada manajer; dan (5) berkonsultasi dengan pihak luar seperti para pelanggan dan pemasok membantu memastikan bahwa keputusan-keputusan yang mempengaruhi mereka dipahami dan diterima.

Bertolak dari tujuan penerapan gaya kepemimpinan partisipatif, dengan demikian kepala sekolah sangat mudah untuk dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya karena begitu banyak informasi yang dapat ia pertimbangkan dalam setiap pengambilan keputusan, hanya tinggal menentukan prosedur pengambilan keputusan apa yang akan di gunakan kepala sekolah. Vroom dan Yetton dalam

Yukl (1998:133) mengidentifikasi empat buah prosedur pengambilan keputusan yang khusus dan berarti bagi seorang kepala sekolah, yaitu:

- 1) Keputusan yang autokratik: manajer membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan opini atau saran dari orang lain, dan orang-orang tersebut tidak mempunyai pengaruh yang langsung terhadap keputusan tersebut, tidak ada partisipasi.
- 2) Konsultasi: manajer menanyakan opini dan gagasan, kemudian mengambil keputusannya setelah mempertimbangkan secara serius saran-saran dan perhatian mereka.
- 3) Keputusan bersama: manajer bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah keputusan tersebut, dan mengambil keputusan bersama manajer tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terakhir seperti juga peserta lainnya.
- 4) Pendelegasian: manajer memberi kepada seorang individu atau kelompok, kekuasaannya serta tanggung jawab untuk membuat keputusan. Manajer tersebut biasanya spesifikasi mengenai batas-batas mana pilihan terakhir harus berada, dan persetujuan terlebih dahulu, mungkin tidak perlu diminta sebelum keputusan tersebut dilaksanakan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam pengambilan keputusan di SMA *Labschool* Kebayoran menerapkan empat bentuk pengambilan keputusan, dan adapun bentuk pengambilan keputusan tergantung pada situasi dan masalah yang dihadapi. Bentuk autokratik, apabila masalah menyangkut kerahasiaan jabatan dan pada masalah dua pendapat yang masing-masing berkeras. Bentuk konsultasi, biasanya kepala sekolah lakukan sebagian besar pada situasi sebelum pengambilan keputusan. Bentuk keputusan bersama, dilakukan pada masalah yang berhubungan dengan kepanitiaan dan penentuan prestasi siswa. Dan Bentuk pendelegasian, diterapkan sesuai dengan bidangnya masing-masing dengan program yang sudah ditetapkan, bentuk ini juga dilakukan apabila kepala sekolah tidak berada ditempat.

Keempat prosedur yang dilakukan oleh kepala sekolah telah cukup baik karena setiap masalah yang dihadapi kepala sekolah telah memenuhi keinginan para guru dan pegawainya, hal ini terbukti dari sebagian besar responden menyenangi terhadap model yang diperankan oleh kepala sekolah dalam setiap penyelesaian masalah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif di SMA *Labschool* Kebayoran sudah berjalan dengan baik.

Kendala-kendala yang ditemukan dalam proses penerapan gaya kepemimpinan partisipatif di SMA *Labschool* Kebayoran Jakarta?

Berdasarkan pengamatan hasil penelitian menggambarkan bahwa dalam kepemimpinan partisipatif di SMA *Labschool* Kebayoran, di mana kepala sekolah maupun guru dan pegawainya masing-masing memiliki kendala-kendala dalam penerapan gaya kepemimpinan partisipatif. Kendala-kendala dimaksud berupa pengambilan keputusan terkesan lamban dan kepala sekolah terhitung kurang efektif keberadaannya di sekolah. Kepala sekolah menyadari akan kendala tersebut, namun kepala sekolah berusaha tanggap terhadap masalah yang dihadapi dan berusaha untuk mencari solusi dengan banyak memberikan arahan dan motivasi sekaligus memaksimalkan pertemuan rutin dalam penanganan berbagai masalah, sehingga kepala sekolah beserta para guru dan pegawainya dapat melaksanakan tanggung jawabnya secara baik.

Haruslah dapat disadari bahwa setiap guru dan pegawai mempunyai karakter khusus yang satu dengan yang lainnya berbeda. Hal ini memerlukan perhatian dan penanganan khusus pula dari seorang kepala sekolah, agar guru dan pegawainya dapat meningkatkan kinerjanya di lapangan. Motivasi adalah merupakan bagian penting dalam setiap kegiatan karena tanpa motivasi maka tidak akan ada upaya secara sungguh-sungguh untuk mencapai sesuatu.

Terdapat dua jenis motivasi yang kiranya dapat dipahami seorang kepala sekolah, yaitu intrinsik dan ekstrinsik (Owen:1987), bahwa motivasi intrinsik adalah motivasi yang datang dari diri seseorang, misalnya guru atau pegawai melakukan sesuatu kegiatan karena ingin menguasai suatu keterampilan tertentu yang dipandang dapat berguna bagi pekerjaannya. Selanjutnya, motivasi ekstrinsik berasal dari lingkungan di luar diri seseorang, misalnya guru atau pegawai ingin bekerja karena ingin mendapat pujian atau ingin mendapatkan hadiah dari kepala sekolah. Maka dengan demikian untuk mengatasi kendala-kendala dalam penerapan kepemimpinan partisipatif hendaknya kepala sekolah harus berusaha dan bersungguh-sungguh untuk dapat meningkatkan motivasi para wakil kepala sekolah, dan guru serta pegawainya secara baik.

Terdapat pula bahwa kepala sekolah mengalami kendala-kendala dalam penerapan gaya kepemimpinan partisipatif, maka oleh sebab itu pola partisipatif dalam bentuk kerja sama harus dilaksanakan dengan diimbangi oleh semua pihak (Wiles dan Bondi:1985).

Upaya penanggulangan kendala-kendala dalam proses penerapan gaya kepemimpinan partisipatif di SMA *Labschool* Kebayoran Jakarta?

Model kepemimpinan ini mengharuskan pemimpin untuk lebih luwes dan mengubah gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi. Sehubungan dengan hal ini, Rivai (2004:21), mengemukakan beberapa asumsi dari Vroom dan Yetton sebagai berikut:

- 1) Model tersebut harus bermanfaat bagi pemimpin atau manajer dalam menentukan gaya kepemimpinan yang harus mereka gunakan dalam berbagai situasi.
- 2) Tidak ada gaya kepemimpinan tunggal dapat diterapkan dalam beberapa situasi.
- 3) Perhatian utama terletak pada masalah yang harus dipecahkan dan situasi di mana terjadi permasalahan.
- 4) Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam suatu situasi tidak boleh bertentangan dengan gaya yang digunakan dengan situasi yang lain.
- 5) Terdapat sejumlah proses sosial yang mempengaruhi kadar keikutsertaan bawahan dalam pemecahan masalah.

Data yang ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah berupaya memahami karakteristik guru dan pegawainya dengan menanyakan keadaan guru yang memiliki masalah, dalam pengambilan keputusan kepala sekolah tidak menunjukkan sikap yang semena-mena justru dengan memahami situasi dan kondisi yang dihadapi, dan juga tentunya dengan memberikan motivasi dengan semangat kebersamaan. Kepala sekolah memberikan pengertian dan pemahaman kepada para guru dan pegawainya untuk memaksimalkan dalam mengemban tugas untuk kemajuan pendidikan, terutama dalam penyelesaian setiap masalah, agar para guru dan pegawainya mempersiapkan data-data yang

lengkap secara baik dan dapat dipertanggung jawabkan, dan diharapkan pula agar para guru dan pegawai memanfaatkan pertemuan-pertemuan sehingga apapun yang menjadi permasalahan dapat segera diselesaikan secara cepat dan baik. Kepala sekolah juga mendelegasikan tugas dan tanggung jawabnya kepada para wakilnya apabila kepala sekolah berhalangan.

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu melaksanakan kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan kinerja para guru dan pegawainya meskipun belum maksimal, namun kepala sekolah sudah memaksimalkan dengan berupaya mengatasi berbagai kendala yang dihadapinya dengan beberapa pendekatan yang sesuai dengan model kepemimpinan partisipatif.

## Kesimpulan Dan Saran

### Kesimpulan

Berdasarkan temuan dalam penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepala sekolah SMA *Labschool* Kebayoran Jakarta selalu membuat perencanaan sebelum pengambilan keputusan dengan merumuskan terlebih dahulu prosedur pengambilan keputusan yang mana yang relevan untuk setiap masalah yang dihadapi. Dalam perencanaan tersebut kepala sekolah selalu berkonsultasi secara rutin pada setiap minggu sekali dengan para wakil kepala sekolah dan beberapa guru yang dianggap mampu. Adapun pengambilan keputusan partisipatif yang direncanakan kepala sekolah melalui beberapa tahapan, yaitu sebagai berikut: a) menelusuri akar permasalahan, b) dicari data yang paling akurat yang dapat dipertanggungjawabkan, c) jika sudah jelas akar permasalahan dan datanya maka tinggal menyepakati secara bersama-sama prosedur yang akan digunakan. d) menggelar rapat bersama di mana seluruh komponen hadir dan saling curah pendapat terhadap suatu permasalahan, dan e) akhirnya tinggal mengambil jalan tengah yang terbaik, maka itulah yang dijalankan.
2. Prosedur pengambilan keputusan partisipatif yang dipilih oleh kepala sekolah sangat beragam, hal ini tergantung konteksnya di mana kalau berhubungan dengan masalah kerahasiaan jabatan maka prosedur yang digunakan adalah autokratik. Selanjutnya, bila konteksnya pada masalah teknis pembelajaran dan kepanitiaan maka sebagian besar prosedur yang digunakan adalah keputusan bersama. Kemudian, kepala sekolah terkadang menggunakan model konsultatif pada masalah yang waktunya relatif singkat untuk segera diputuskan, namun telah berkonsultasi terlebih dahulu kepada pihak-pihak yang terkait. Model pendelegasian dilakukan pada masalah-masalah yang sudah mencapai kesepakatan (*konsensus*) tentang sebuah pemecahan yang kepala sekolah delegasikan kepada para wakil-wakilnya dengan bidangnya masing.
3. Penerapan prosedur pengambilan keputusan partisipatif masih menghadapi kendala-kendala, di mana ada guru yang merasa bahwa pengambilan

keputusan partisipatif terkesan lambat dan kehadiran kepala sekolah yang relatif kurang akibat tugas dan tanggung jawabnya di luar sekolah.

4. Kepala sekolah sudah semaksimal mungkin memberikan pengertian kepada para guru dan pegawainya guna menyiapkan data sebelum pengambilan keputusan agar kesan lambat dapat diminimalisir. Sehubungan dengan kurangnya kehadiran kepala sekolah sudah dapat ditanggulangi dengan memanfaatkan model pendelegasian kepada para wakilnya, dan disamping itu juga kepala sekolah memanfaatkan waktu pertemuan setiap minggu sekali yang di pimpin oleh kepala sekolah sendiri.

#### Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Model kepemimpinan partisipatif dalam prosedur pengambilan keputusan yang diterapkan oleh kepala sekolah SMA *Labschool* Kebayoran Jakarta agar lebih ditingkatkan sesuai dengan situasi dan kebutuhan para guru dan pegawai serta para siswa.
2. Penelitian yang dilakukan ini masih dalam ruang lingkup permasalahan dan subyek penelitian yang terbatas. Oleh sebab itu, diharapkan perlu adanya penelitian sejenis yang lebih luas ruang lingkungannya.

#### Daftar Pustaka

- Arep, I. & Tanjung H. 2004. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Amirullah, Budiyo H. 2004. *Pengantar Manajemen*. Malang: PT. Graha Ilmu.
- Cunningham, W.G. 2003. *Educational Leadership*. USA: Pearson Education.
- Davis, K.A., and W.J. Newstrom. 1989. *Human Behavior at Work; Organizational Behavior*. USA: Mc Graw-Hill, Inc.
- Djarmiko, Y.H. 2005. *Perilaku Organisasi*. Bandung: PT. Alfabeta.
- Dubrin, A.J. 2005. *The Compete ideal's Guide, Leadership*. Jakarta: Prenada.
- Hamidi, 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Handoko, T.H. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: BPEE
- Hersey, Paul and Kenneth Blanchard., 1977. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. USA: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Kambey, Daniel, C. 2003. *Landasan Teori Administrasi/Manajemen (sebuah intisari)*. Manado: Tri Ganesha Nusantara.
- Kartini, Kartono. 2004. *Pemimpin dan Kepemimpinan; Apakah Kepemimpinan Itu?*. Jakarta: Rajawali.
- Kusnadi, H. 2005. *Pengantar Manajemen*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Lippit, L. Gordon. 1982. *Organizational Renewal; Holistic Approach to Organizational Development*. USA: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Moedjiono I, 2002. *Kepemimpinan Dan Keorganisasian*. Yogyakarta: UI.
- Maxwell, C. John. 1996. *Mengembangkan Kepemimpinan Di dalam Diri Anda*. Jakarta: Bina Pura Aksara.
- Moleong, L J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya.

- Morphet, L. Edgar. 1982. *Educational Organizational and Administrasi*. USA: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Nasution, S, 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito.
- Newell, A. C. 1978. *Human Behavior in Edicational Administarational*. USA: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Owens, R.G. 1987. *Organizational Behavior In Education*. Third Edition. Englewood Cliffs N.J: Prentice-Hall Inc.
- Rivai, V. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S.P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Siagian, S.P. 2003. *Teori & Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Terry, G.R. & Leslie, L.W. 2005. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thoha, M. 2005. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- , M. 2006. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wiles, K dan Bondi, J. 1985. *Principles of School Administratuon. The Real World Leadership in School*. London: Charles R. Merill Pyblishing.
- Winardi, J. 2000. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- , J. 2005. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Kencana
- Yukl, A. Garry. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.