

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Tentang Kepala Sekolah

Lembaga pendidikan merupakan suatu kumpulan yang dapat diartikan sebagai kegiatan administrasi manajemen dimana untuk menjalankan kegiatan tersebut peran kepala sekolah sebagai pemimpin mempunyai beban untuk mempertanggung jawabkan kepemimpinannya, kepala sekolah sebagai seorang pemimpin merupakan komponen yang secara langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah. Terlaksana atau tidaknya program pendidikan di sekolah sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala sekolah sebagai seorang pemimpin

Faktor yang paling penting dalam menggerakkan orang-orang lain adalah kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah. Karena kepemimpinanlah yang menentukan arah dan tujuan, memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja yang mendukung pelaksanaan proses administrasi di suatu lembaga tersebut secara keseluruhan, yang menjalankan roda kepemimpinan di lembaga pendidikan adalah kepala sekolah. Selain itu seorang kepala sekolah selaku pemimpin harus dapat mempengaruhi cara kerja dan perilaku bawahannya dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi, sebelum membahas tentang kepemimpinan, penulis menjelaskan tentang pemimpin pendidikan dahulu yaitu kepala sekolah.

1. Pengertian Kepala Sekolah

Secaraetimologi kepala sekolah merupakan padanan dari *School principal* yang tugas kesehariannya menjalankan *principalship* atau kepala sekolah. Istilah kepala sekolah mengandung makna sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah.

Penjelasan ini dipandang penting, karena terdapat beberapa istilah untuk menyebut jabatan kepala sekolah, seperti administrasi sekolah (*school administrator*), pimpinan sekolah (*school leader*), manajer sekolah (*school manajer*), dan sebagainya.¹⁷

Menurut Drs. Ahmad Rohani HM. dan Drs. H. Abu Ahmadi, dalam bukunya “Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah” Kepala sekolah adalah proses kegiatan mempengaruhi, menggerakkan, dan mengkoordinasikan individu-individu organisasi atau lembaga pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan”.¹⁸

Dan definisi kepala sekolah menurut wahjosumijo adalah sebagai seorang tenaga fungsionalguru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru dan murid.¹⁹

Dari bebrapa definisi tentang kepala sekolah dapat disimpulakn bahawa kepala sekolah adalah seseorang yang memegang pimpinan tertinggi dilembaga pendidikan dan berusaha memobilisasi, mempengaruhi, memotivasi

¹⁷ Id.wikipedia.org/wiki/kepala_sekolah. Tanggal 06 Mei 2015

¹⁸ Ahmad Rohani HM, H. Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan sekolah*,(Jakarta : Bumi Aksara, Cet I,1991),h. 88

¹⁹ Wahjo sumidjon, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002),h.83

dan mengarahkan personil-personil yang dalam organisasi (Lembaaga pendidikan) pada situasi tertentu, agar tercipta kerja sama, bekerja dengan tanggung penuh jawab, dan ikhlas demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan bersama.

2. Syarat-syarat Kepala Sekolah

Umat manusia di dunia ini diciptakan oleh tuhan untuk menjadi pemimpin seperti apa yang telah diungkapkan oleh Hadan Nawawi yang berdasarkan oleh Hadits Nabi Muhammad SAW. akan tetapi dalam kepemimpinan harus memenuhi persyaratan-persyaratan tertentu.

Menurut Kartini kartono yang dikutip oleh Drs. K. Permadi, S.H, konsep mengenai kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting yaitu:

a. Kekuasaan.

Ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberi wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan mengerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.

b. Kewibawaan.

Ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu “*mbawani*” atau mengatur orang lain sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan berusaha melakukan perbuatan-perbuatan tertentu

c. Kemampuan.

Ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan ketrampilanteknis maupun social yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.²⁰

3. Sikap dan Prilaku yang Perlu Dimiliki Kepala Sekolah

Sebagai pemimpin sekolah, kepala sekolah harus sadar bahwa keberhasilannya bergantung pada orang lain, seperti guru dan tenaga kependidikan. Oleh karena itu, karakteristik sikap dan prilaku yang harus dimiliki kepala sekolah sebagai berikut:

- a. Memiliki tanggung jawab terhadap jabatan yang dipercayakan kepadanya
- b. Memiliki kepedulian dan komitmen yang tinggi untuk mencapai sesuatu yang bermakna selama menduduki jabatan
- c. Menegakkan disiplin waktu dengan penuh kesadaran bahwa disiplin merupakan kunci keberhasilan

²⁰ K. Permadi, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta : PT Rineka Cipta : 1996),h.15-16

- d. Melaksanakan setiap tugas dan kegiatan dengan penuh tanggung jawab, dan selalu jelas makna (*value*) dari setiap kegiatan dalam kaitannya dengan peningkatan mutu lulusan
- e. Proaktif (berinisiatif melakukan sesuatu yang diyakini baik) untuk peningkatan mutu pendidikan di sekola, tidak hanya reaktif (hanya melaksanakan kegiatan jika ada petunjuk)
- f. Memiliki keberanian dan kemauan untuk menuntaskan setiap masalah yang dihadapi sekolahnya
- g. Menjadi *leader* yang komunikatof dan motivator bagi bawahannya untuk lebih berprestasi, serta tidak bersifat *bossy* (pemimpin yang hanya mau dihormati dan dipatuhi)
- h. Memiliki kepekaan dan merasa ikut bersalah terhadap sesuatu yang kurang pas, serta berusaha untuk mengoreksinya.
- i. Berani mengoreksi setiap kesalahan secara tegas dan bertindak bijaksana, serta tidak persimis (mudah mengerti, maklum, dan memaafkan kesalahan).²¹

4. Peran dan Tanggung jawab Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan- kegiatan sekolah.Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya.

²¹ E. Mulyasa, *Manajmenen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT Bumi Aksara,2013), h.59-60

Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawabnya pula. Inisiatif dan kreatif yang mengarah kepada perkembangan dan kemajuan sekolah adalah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah.²²

Kepala sekolah yang profesional dalam paradigma baru pendidikan akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pembaharuan sistem pendidikan di sekolah. Dampak tersebut antara lain terhadap efektifitas pendidikan, kepemimpinan sekolah yang kuat, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, budaya mutu, team work yang cerdas, mandiri, partisipatif dan dinamis serta memiliki kemauan untuk berubah dan berkembang.²³

Jadi dapat penulis simpulkan peran dan tanggung jawab kepala sekolah juga antara lain sebagai manajer, sebagai motivator, sebagai inovator, sebagai supervisor dan sebagai pembina pengembangan sekolah.

²²Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1998), h.80- 81

²³Mulyasa, *Menjadi Kepala sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), h.89

5. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Sebagai pemimpin, fungsi dan tugas kepala sekolah sangat kompleks demi terwujudnya sekolah yang berkualitas. E. Mulyasa memaparkan fungsi dan tugas kepala sekolah secara terperinci yaitu: *Pertama*, sebagai pendidik dengan meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, menciptakan iklim kerja yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, melaksanakan model pembelajaran yang menarik, serta mengadakan program akselerasi bagi siswa yang cerdas di atas rata-rata. *Kedua*, sebagai manajer dengan memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan.

Ketiga, sebagai administrator dengan mengelola kurikulum, siswa, personalia, sarana prasarana, kearsipan, dan keuangan.

Keempat, sebagai supervisor dengan memperhatikan prinsip-prinsipnya, seperti hubungan konsultatif, kolegial, dan bukan hierarkis, dilaksanakan secara demokratis, berpusat pada tenaga kependidikan, dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan, dan merupakan bantuan profesional. *Kelima*, sebagai *leader* dengan memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, serta mendelegasikan tugas.

Keenam, sebagai inovator dengan strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. *Ketujuh*, sebagai motivator dengan strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.²⁴ *Ketujuh* fungsi dan tugas ini akan mendorong kepala sekolah meningkatkan kreativitasnya dalam mengembangkan sekolah, sehingga mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada jajaran bawahannya untuk bangkit mengejar ketertinggalan dan kemunduran di segala bidang.²⁵

Sedangkan Ki Hajar Dewantara, sebagai tokoh pendidikan nasional, mengajukan tiga fungsi kepemimpinan yakni:

- a. *Ing ngarso sung tulodo*, berarti seorang pemimpin pendidikan, termasuk kepala sekolah, bila berada di depan harus memberikan keteladanan, sebagai panutan yang selalui diikuti oleh bawahannya.
- b. *Ing madyo mangun karso*, berarti ditengah-tengah seorang pemimpin menyusun karsa, atau kekuatan, untuk berkarya bersama bawahan. Keberadaan pemimpin ditengah-tengah bawahannya agar karyawan benar-benar bisa maksimal.

²⁴E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), cet. Ke-9, h. 98-120

²⁵Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Jogjakarta: Diva Press, 2012), h. 31-43.

- c. *Tut wuri handayani*, berarti bahwa seorang pemimpin dari belakang selalu memberikan dorongan, motivasi, agar bawahannya maju terus tanpa kenal berhenti. Anak buah juga didorong untuk melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab.²⁶

B. Konsep Dasar Kepemimpinan Partisipatif

Kepala sekolah tak lepas dari gaya kepemimpinan yang di gunakannya untuk mempengaruhi cara kerja dan prilaku bawahannya, akan tetapi, sebelum membahas gaya kepemimpinan akan lebih baiknya membahas hal-hal yang berhubungan dengan kepemimpinan dan bertalian erat dengan kepala sekolah. Kepemimpinan merupakan segi penting dalam proses kerjasama diantara manusia untuk mencapai dan sebagai energi yang memotori setiap usaha bersama. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi.²⁷

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai orang yang memimpin. Kepemimpinan berarti seluruh usaha untuk memimpin. Juga dapat diartikan sebagai kemahiran atau kemampuan seseorang untuk memimpin, mengatur seseorang atau sekelompok orang kepada tujuan yang di inginkan, sambil menggunakan sarana yang ada dan saling berpegang kepada tata susila bersama.²⁸

Dalam bahasa inggris pemimpin disebut *leadership* kegiatannya disebut kepemimpinan atau *leadership*. Kepemimpinan menurut bahasa arab yaitu khalifah

²⁶ Moedjiarto, *Sekolah Unggul*, (Surabaya : Duta Graha Pustaka, 2001), hal 83-84.

²⁷ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Cet.X (Bandung:PT Remaja Rosdakarya,2006),h.107

²⁸Riberu J, *Dasar – Dasar Kepemimpinan*, cet. IV, (JKT: Pedoman Ilmu Jaya:1992), h.12

yang meliputi pemimpin secara formal maupun non formal.²⁹George R. Tery berpendapat bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja bersama dengan rasa penuh kepercayaan serta tekun mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin mereka.³⁰ Sedangkan Prof .Dr. Umar Ninram, MA, menyatakan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang dikehendaki oleh pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi.³¹

Menurut Rongers yang dikutip oleh Miftah Thoha menyebukan bahwa kepemimpinan ialah suatu proses untuk mempengaruhi aktivitas-aktivitas individu atau kelompok dalam kerjanya untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.³² Sedangkan Ek. Muchtar Efendy menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menyakinkan orang lain agar orang lain itu dengan suka rela mau diajak untuk melaksanakan kehendaknya atau gagasannya.³³

Kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai seni atau proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha mencapai tujuan yang hendak dicapai oleh kelompok.³⁴Kepemimpinan menurut Dubin adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dan pembuat keputusan. Stogdill sebagaimana yang dikutip K. Permadi memberikan pengertian tentang kepemimpinan adalah

²⁹Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*,(Yogyakarta: Gajah Mada Univercity Persada : 1993), h.16

³⁰George R. Tery,*Prinsip – Prinsip Manajemen*, Cet III (Jakarta: Bumi Aksara:1993), h.152

³¹Umar Nimran, *Perilaku Organisasi*,(Surabaya; CV.Citra Media: 1999), h.49

³²Miftah Thoha, *Kepemimpinan*, h.93

³³Ek. Muchtar Efendy, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, Cet II,(Jakarta: Bhrata : 1996),h. 207

³⁴Amin Wijaya Tunggal, *Manajemen Suatu Pengantar*, (Jakarta: Rineka Cipta:1993), h. 308

suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan.³⁵

Dari bermacam-macam definisi diatas dapat dirumuskan bahwa kepemimpinan ialah suatu proses mengarahkan, membimbing, mempengaruhi dan mengendalikan perilaku orang lain atau sekelompok orang supaya mau bekerjasama secara teratur untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan sedikitnya mencakup tiga hal yang saling berhubungan, yaitu adanya pemimpin dan karakteristiknya, adanya pengikut, serta adanya situasi kelompok tempat memimpin dan pengikut berinteraksi. Salah satu hal yang mempengaruhi adalah gaya atau model kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.³⁶ Secara teoritis telah banyak dikenal model kepemimpinan, namun dalam pembahasan kali ini sedikit banyak akan dibahas tentang model kepemimpinan partisipatif.

1. Pengertian Kepemimpinan Partisipatif

Model kepemimpinan merupakan aspek penting bagi seorang pemimpin, karena model kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan. Kepemimpinan Partisipatif didefinisikan seorang pemimpin mengikutsertakan bawahan bersama-sama berperan didalam proses

³⁵ Stephen P. Robbins, *Manajemen* (New Jersey: prentice-Hall, inc, 1991), h..354

³⁶ Miftah Thoha, *Prilaku Prganisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Cet.IX (Jakarta:PT Raja Grafindo Persada,1998), h.265

pengambilan keputusan.³⁷ Model kepemimpinan seperti ini diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi, Mereka mempunyai kemampuan, akan tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri.

Menurut Burhanuddin dalam bukunya analisis administrasi manajemen dan kepemimpinan pendidikan, Mendefinisikan model kepemimpinan partisipatif sama pengertiannya dengan kepemimpinan yang demokratis, yaitu seorang pemimpin mengadakan konsultasi dengan para bawahannya mengenai tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan yang diusulkan atau dikehendaki oleh pemimpin, serta berusaha memberikan dorongan untuk turut serta aktif melaksanakan semua keputusan dan kegiatan-kegiatan yang telah ditetapkan.

Selain itu telah dipahami juga bahwa kepemimpinan dengan menggunakan gaya atau model partisipatif yaitu seorang pemimpin dan bawahannya saling tukar-menukar ide dalam memecahkan masalah dan pembuatan keputusan.³⁸ Dalam hal ini komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar, tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak bawahan, hal ini sudah sewajarnya karena bawahan memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

Teori kepemimpinan empat faktor menurut Lipham dan Hankom mencakup empat dimensi kepemimpinan, yaitu kepemimpinan partisipatif,

³⁷ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, h.116

³⁸ Miftah Thoha, *Prilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, h. 2

kepemimpinan struktural, kepemimpinan suportif dan kepemimpinan fasilitatif. Jadi, yang dimaksud kepemimpinan partisipatif merupakan model yang menyediakan peluang seluas-luasnya dan sebaik mungkin kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan yang menguntungkan kelompok dan individu yang dipimpinnya.³⁹

Wewenang dari seorang pemimpin yang diberikan kepada bawahan terukur dan terbatas wewenang yang diberikan organisasi dan kedudukannya. Hubungan yang terjalin dan bersifat kekeluargaan antara atasan dengan bawahan dapat dihindari sehingga mereka melaksanakan hubungan kerja sesuai dengan aturan organisasi.

Sedangkan menurut Dr. E. Mulyasa, M.Pd dalam bukunya menjadi kepala sekolah profesional mendefinisikan model kepemimpinan partisipatif disebut juga dengan model atau gaya kepala sekolah melibatkan semua bawahannya dalam pengambilan keputusan.⁴⁰ Dalam hal ini upaya tugas tidak digunakan namun upaya hubungan antar sesama senantiasa ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah pada iklim transparan.

Dari berbagai devinisi kepemimpinan dan model kepemimpinan partisipatif dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan partisipatif adalah pemimpin yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai tingkat

³⁹Moch. Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan Dan Manajejemen Biaya Pendidikan* (Bandung: CV Alfabeta, 2003), h. 69

⁴⁰Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Cet. VI (Bandung: PT. Remaja Rosdarkarya, 2005) h. 117

bawahan, yaitu pemimpin yang menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan tinggi pada bawahan.

Sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan. Dalam sistem ini pola komunikasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin adalah komunikasi dua arah yang memberikan kebebasan kepada bawahan untuk menyampaikan seluruh ide ataupun permasalahan yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan.

2. Jenis-jenis Partisipasi

Salah satu bentuk kepemimpinan partisipatif adalah dengan melibatkan orang lain dalam pembuatan keputusan. Secara garis besar para ahli menyatakan bahwa terdapat empat prosedur dalam pengambilan keputusan, yaitu:

- a. Keputusan otokratis adalah pemimpin membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan pendapat atau saran bawahan, dan bawahan tidak memiliki pengaruh langsung pada keputusan, atau dengan kata lain tidak ada partisipasi dari bawahan. Pada pengambilan keputusan secara otokratis, terdapat dua peran yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin:
 - 1) Pertama pemimpin hanya semata-mata mengumumkan keputusan aotokratis (gaya "*memberitahu*")
 - 2) Kedua pemimpin menggunakan taktik pengaruh seperti persuasi rasional (gaya "*menjual*")

- b. Konsultasi adalah pemimpin menanyakan ide, gagasan atau pendapat pada bawahan, kemudian membuat keputusan sendiri setelah mempertimbangkan saran dan masukan dari bawahan. Pada pengambilan keputusan dengan cara konsultasi, terdapat beberapa metode yang dapat dilakukan sang pemimpin:
- 1) Pemimpin menunjukkan sebuah keputusan yang telah dibuat sebelumnya tanpa konsultasi sebelumnya, tetapi bersedia melakukan modifikasi, jika ada keberatan atau saran yang bagus.
 - 2) Pemimpin menunjukkan keputusan sementara dan secara aktif mendorong bawahan untuk memberikan saran demi perbaikan keputusan tersebut.
 - 3) Pemimpin menyajikan sebuah masalah dan meminta bawahan untuk berpartisipasi dalam mendiagnosanya dan mengembangkan penyelesaiannya, tetapi membuat keputusan akhir sendiri.
- c. Keputusan bersama adalah Manajer bertemu dengan bawahan untuk mendiskusikan masalah yang dihadapi dan membuat keputusan bersama. Di sini partisipasi pemimpin dan bawahan dapat dikatakan sama, dalam pengambilan keputusan akhir.
- d. Pendelegasian adalah Manajer memberikan otoritas dan tanggung jawab untuk membuat keputusan pada seseorang atau kelompok.⁴¹

⁴¹ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Cet V (Jakarta:PT INDEKS,2005),h.99

Dapat ditarik kesimpulan jenis-jenis partisipatif ada empat yaitu: otokratis, konsultasi, bersama dan pendelegasian. Dari berbagai jenis perilaku partisipatif memiliki kualitas yang sangat dinamis yang dapat berubah-ubah seiring waktu, situasi maupun keadaan. Sebagai contoh, perilaku yang sebelumnya merupakan konsultasi, dapat berubah menjadi keputusan bersama ketika bawahan menyetujui pilihan pemimpinnya.

3. Ciri-ciri Perilaku Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif termasuk model kepemimpinan situasi yang muncul karena model kepemimpinan dalam pembahasan sebelumnya tidak mampu memberikan jawaban terhadap persoalan-persoalan yang muncul dalam kepemimpinan saat ini, perilaku kepemimpinan partisipatif dapat ditunjukkan dengan tanda-tanda, sebagai berikut:

- a. Pendekatan akan berbagai persoalan dengan pikiran terbuka.
- b. Mau dan bersedia memperbaiki posisi-posisi yang telah terbentuk.
- c. Mencari masukan dan nasehat yang menentukan.
- d. Membantu perkembangan kepemimpinan yang posisional dan kepemimpinan yang sedang tumbuh.
- e. Bekerja secara aktif dengan perseorangan atau kelompok
- f. Melibatkan orang lain secara tepat dalam mengambil keputusan.⁴²

Sedangkan menurut H. Hadari Nawawi dalam bukunya kepemimpinan mengefektifkan organisasi, menuliskan bahwa kepemimpinan partisipatif sama

⁴² Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Cet.1 (Jakarta: PT. Raja Grafindo persada, 1999), h.28-29

pemahamannya dengan kepemimpinan kompromi yang menunjukkan karakteristik, sebagai berikut:

- a. Seorang pemimpin dalam gaya ini untuk mempertahankan kekuasaannya tidak berorientasi pada anggota organisasi, tetapi pada pimpinan atasannya yang berpengaruh dan menentukan jabatan kepemimpinannya.
- b. Mengikutsertakan bawahan dalam mengambil keputusan, bukan untuk kesempatan menyampaikan, kreatifitas dll.
- c. Dalam pembuatan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan, pemimpin selalu memperhitungkan untung rugi bagi dirinya bukan bagi bawahan atau organisainya.
- d. Tidak tertarik pada pengembangan pekerjaan dan organisasi melainkan untuk menjalankan tugas guna mempertahankan kepemimpinannya.
- e. Mampu bekerjasama dengan bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- f. Memberikan dorongan atau motivasi secara selektif pada anggota organisasi atau bawahan.⁴³

Dari beberapa pendapat di atas perlu di simpulkan, ada beberapa ciri (karakteristik) dari model kepemimpinan partisipatif, ialah:

- a. Bekerja secara aktif dengan bawahan baik perseorangan maupun kelompok.
- b. Mengikutsertakan bawahan secara tepat dalam pengambilan keputusan.

⁴³ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Cet II (Yogyakarta:Gajah Mada University Press,2006), h.131-133

- c. Mementingkan menjalankan tugas guna untuk mempertahankan kepemimpinan dan kekuasaanya.
- d. Menerima masukan dan nasehat yang bersifat membangun demi perkembangan organisasi.
- e. Memberikan motivasi secara penuh pada anggota organisasi.

4. Manfaat Pengambilan Keputusan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif memberikan beberapa manfaat, meskipun besarnya manfaat tersebut sangat tergantung kepada : atasan, bawahan, kerabat atau pihak luar, besar atau banyaknya pengaruh yang dimiliki para partisipan serta aspek-aspek lain dari situasi keputusan. Manfaat yang potensial akan diperoleh dari kepemimpinan partisipatif adalah:

a. KualitasKeputusan

Melibatkan orang lain dalam membuat sebuah keputusan akan meningkatkan sebuah kualitas keputusan, kualitas keputusan yang diambil, biasanya lebih baik bila para peserta mempunyai informasi dan pengetahuan yang tepat pada sasaran.

b. PenerimaanKeputusan

Keputusan yang dilakukan oleh atasan dan para bawahan selalu kerjasama dalam mencari suatu pemecahan yang baik untuk suatu masalah keputusan yang diambil, biasanya lebih dapat diterima oleh para partisipan.

c. KepuasanTerhadapProsesKeputusan

Peluang untuk memperoleh suatu pengaruh terhadap sebuah keputusan biasanya akan meningkatkan komitmen antara atasan dan bawahan serta kepuasan terhadap proses pengambilan keputusan menumbuhkan dan mengembangkan keahlian dalam pengambilan keputusan.

d. PengembanganKeterampilanPartisipan

Pengalaman membantu membuat keputusan rumit dapat menghasilkan pengembangan keterampilan dan kepercayaan diri yang lebih besar oleh partisipan.⁴⁴

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif menawarkan empat potensi manfaat meliputi kualitas keputusan yang lebih tinggi, penerimaan

⁴⁴ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Cet V (Jakarta:PT INDEKS,2005),h.101-102

keputusan yang lebih tinggi oleh para partisipan, kepuasan lebih atas proses keputusan, dan pengembangan keterampilan pembuatan keputusan.

5. Keterbatasan Pengambilan Keputusan Partisipatif

Pengambilan keputusan partisipatif memiliki keterbatasan

- a. Bentuk partisipasi efektif pada situasi-situasi tertentu namun tidak pada situasilainnya karena partisipasi memakan waktu, kadang bertelelele. Dalam keadaan darurat untuk berkonsultasi dan berdiskusi tidak efektif seorang pemimpin harus cepat dan tanggap dalam membuat keputusan dan mengambil kebijakan sesuai dengan situasi dan kebutuhan manajemen dan organisasi.
- b. Kecenderungan terjadinya partisipasi semu (*pseudoparticipation*), di mana pemimpin mencoba untuk melibatkan bawahan dalam tugas tetapi bukan dalam proses pengambilan keputusan. Kebanyakan para pemimpin mencoba berkonsultasi dengan bawahannya akan tetapi masukan dan gagasan dari para bawahan tidak diakomodir dalam pembuatan keputusan dan pengambilan kebijakan.⁴⁵

⁴⁵Lastiko Runtuwene, S.Ag, M.Pd, *Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan Partisipatif Dalam Organisasi Pendidikan Sekolah*,pdf.file diunduh pada tanggal 1 januari 2015

6. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan

Prinsip adalah sikap yang diyakini kebenaran dan manfaatnya sehingga ada kewajiban untuk menerapkan secara sungguh-sungguh dalam segala segi kehidupan. Sudarman Danim mengemukakan prinsip kepemimpinan:

- a. Mengetahui diri sendiri dan mencari perbaikan diri. Dalam mengetahui diri sendiri, pemimpin harus memahami atribut: *akan, tahu dan lakukan*. Mencari perbaikan diri berarti terus-menerus memperkuat atribut pribadi. Hal ini dapat dicapai melalui belajar sendiri, melalui kelas formal, refleksi, dan berinteraksi dengan orang lain.
- b. Mahir secara teknis. Sebagai pemimpin, seseorang harus mengetahui pekerjaan sendiri dan memiliki keakraban yang solid dengan bawahan, berikut tugas-tugasnya.
- c. Bertanggung jawab dan mengambil tanggung jawab atas tindakan sebagai pemimpin. Pemimpin mencari cara-cara untuk membimbing organisasi ke pencapaian baru yang lebih tinggi. Ketika ada masalah, pemimpin cepat atau lambat selalu melakukan upaya pemecahan, tidak menyalahkan orang lain. Pemimpin menganalisis situasi, mengambil tindakan korektif, dan beralih ke tantangan berikutnya.
- d. Buatlah keputusan tepat waktu. Lakukan pemecahan masalah, pembuatan keputusan, dan perencanaan alat yang baik.
- e. Menetapkan contoh. Jadilah diri sendiri sebagai teladan yang baik bagi bawahan. Mereka tidak harus hanya mendengar apa yang diharapkan untuk

dilakukan, tetapi juga melihat pemimpin memberi contoh. Pemimpin harus menjadi sumber perubahan seperti yang ingin ia lihat.

- f. Tahu orang-orang yang melihat keluar untuk kesejahteraan mereka. Tahu sifat manusia dan pentingnya ketulusan merawat pekerja pribadi sebagai pemimpin.
- g. Jaga informasi pekerja. Tahu bagaimana berkomunikasi tidak hanya kepada bawahan, tetapi juga dengan senior.
- h. Mengembangkan rasa tanggung jawab pada pekerjaan pribadi selaku pemimpin. Bantuan untuk mengembangkan karakter yang baik yang akan membantu bawahan melaksanakan tanggung jawab profesional mereka.
- i. Memastikan bahwa tugas-tugas dimengerti, diawasi, dan dicapai. Komunikasi adalah kunci tanggung jawab ini.
- j. Sebagai sebuah tim. Meskipun banyak orang yang menduduki posisi pemimpin dengan sebutan yang berbeda, mereka tidak benar-benar sebuah tim, melainkan hanya sekelompok orang yang melakukan pekerjaan masing-masing
- k. Gunakan kemampuan organisasi. Dengan mengembangkan semangat tim, pimpinan akan dapat menggunakan organisasi, departemen, seksi, dan lain-lain dengan kemampuan yang maksimal.⁴⁶

7. Asas-Asas dan Fungsi Kepemimpinan

⁴⁶ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan, Kepemimpinan jenius (IQ+EQ), Etika, Prilaku Motivasional, dan Mitos, Kepemimpinan Pendidikan, Kepemimpinan jenius (IQ+EQ), Etika, Prilaku Motivasional, dan Mitos*, (Bandung: Alfabeta: 2010), h.33-34

Seorang kepala sekolah menduduki jabatan karena ditetapkan dan diangkat oleh atasan (Kepala Departemen Pendidikan Nasional atau sebuah yayasan). Tetapi untuk menjalankan tugasnya dengan baik dan lancar, ia harus mengetahui asas dan fungsi dari kepemimpinan tersebut agar dapat diterima oleh para bawahannya.

Asas-asas kepemimpinan ada tiga yaitu:

- a. Kemanusiaan: Mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan, yaitu pembimbingan manusia oleh manusia, untuk mengembangkan potensi dan kemampuan setiap individu, demi tujuan-tujuan kemanusiaan.
- b. Efisien: Efisiensi teknis maupun sosial, berkaitan dengan terbatasnya sumber-sumber materi, dan jumlah manusia, atas prinsip penghematan, adanya nilai-nilai ekonomis, serta asas-asas manajemen modern.

- c. Kesejahteraan dan kebahagiaan yang lebih merata, menuju pada taraf kehidupan yang lebih tinggi.⁴⁷

Kedudukan kepala sekolah merupakan kedudukan yang sulit. Disatu pihak ia adalah suara dari keinginan guru. Ada tiga fungsi kepala sekolah dalam memimpin sekolah yaitu fungsi administrator pendidikan, supervisor dan pemimpin pendidikan.⁴⁸

Di dalam buku kepemimpinan dan supervisi pendidikan. Fungsi kepemimpinan pendidikan terbagi atas dua bagian:

- a. Fungsi yang bertalian dengan tujuan yang hendak dicapai antara lain terdiri dari:
- 1) Memikir, merumuskan dengan teliti tujuan kelompok serta menjelaskan supaya anggota-anggota selalu menyadari dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan
 - 2) Memberi dorongan kepada anggota kelompok serta menjelaskan situasi dengan maksud untuk dapat ditemukan rencana-rencana kegiatan kepemimpinan yang dapat member harapan dengan baik, dan kepemimpinan harus cocok dengan situasi yang nyata, karena kepemimpinan yang efektif dalam suatu demokrasi tergantung interaksi dari anggota dan saran-saran dari anggota yang membantu pemimpin dalam mencapai tujuan bersama

⁴⁷ Kartini.Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta PT Raja Grafindo Persada 2005) h,94

⁴⁸ Soewadji Lazaruth, *Op Cit*,21

- 3) Membantu para anggota kelompok dalam mengumpulkan keterangan-keterangan yang perlu supaya dapat mengadakan pertimbangan-pertimbangan yang sehat
 - 4) Menggunakan kesanggupan-kesanggupan dan minat khusus dari anggota kelompok
 - 5) Memberi dorongan kepada setiap anggota untuk melahirkan peranan dan pikiran yang baik yang berguna dalam pemecahan masalah.
 - 6) Memberi kepercayaan dan menyerahkan tanggung jawab kepada anggota dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kemampuan masing-masing demi kepentingan bersama.
- b. Fungsi yang bertalian dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat antara lain:
- 1) Memupuk dan memelihara kesediaan kerja sama di dalam kelompok demi tercapainya tujuan bersama.
 - 2) Menanamkan dan memupuk perasaan pada anggota masing-masing dengan menciptakan suasana yang nyaman dan gembira oleh pemimpin.
 - 3) Mengusahakan suatu tempat yang menyenangkan.
 - 4) Mempergunakan kelebihan-kelebihan yang terdapat pada pimpinan untuk memberi sumbangan pada kelompok untuk menuju pencapaian tujuan bersama dan pimpinan juga dapat mengembangkan

kesanggupan-kesanggupan anggota masing-masing, maka dengan demikian pimpinan akan diterima dan diakui dengan wajar.

Selain itu usaha kepemimpinan untuk mengefektifkan Organisasi, harus dilakukan dengan menggunakan strategi yang bagus untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Untuk dapat menjalankan strategi ini pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan secara efektif dan efisien agar dapat mendapat dukungan tanpa kehilangan rasa hormat, rasa segan dan kepatuhan dari semua anggota organisasi. Sehubungan dengan itu akan dipaparkan beberapa pendapat tentang fungsi-fungsi kepemimpinan.

Selanjutnya sebagaimana terdapat didalam buku kepemimpinan mengefektifkan organisasi, telah dibahas tentang fungsi-fungsi kepemimpinan sebagaimana diuraikan, sebagai berikut:

1) Fungsi Pengambilan Keputusan

Fungsi pengambilan keputusan sebagai strategi kepemimpinan sangat penting peranannya, karena tanpa kemampuan dan keberanian pemimpin tidak mungkin menggerakkan organisasi.

2) Fungsi Instruktif

Fungsi instruktif sebagai kekuasaan atau wewenang seorang pemimpin untuk memerintahkan anggotanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi.

3) Fungsi Konsultatif

Fungsi konsultatif berarti anggota organisasi diberi kesempatan menyampaikan kritik, saran, informasi dan pendapat yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi.

4) Fungsi Partisipatif

Fungsi partisipatif menyatakan bahwa dalam pengambilan keputusan perlu mengikutsertakan bawahan dalam memberikan kesempatan untuk menyampaikan saran dan pendapatnya.

5) Fungsi Delegatif

Fungsi pendelegasian harus dilaksanakan untuk mewujudkan organisasi yang dinamis dalam mengikuti perkembangan IPTEK dibidangnya, karena tidak mungkin dilaksanakan sendiri oleh pimpinan puncak.⁴⁹

Menurut Kartini Kartono dalam bukunya pemimpin dan kepemimpinan memamparkan beberapa fungsi-fungsi kepemimpinan, sebagai berikut:

1) Memandu

⁴⁹ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, hlm 46-59.

- 2) Membimbing
- 3) Membangun
- 4) Member atau membangunkan motivasi-motivasi kerja
- 5) Mengemudikan organisasi
- 6) Menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik
- 7) Memberikan supervise atau pengawasan dengan baik
- 8) Dan membawa kesadaran dan pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.⁵⁰

Selain beberapa pendapat diatas ada dua fungsi utama yang harus dilaksanakan seorang pemimpin agar organisasi berjalan dengan efektif, yaitu:

- 1) Fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task related*) atau pemecahan masalah, fungsi ini menyangkut pemberian saran penyelesaian informasi dan pendapat.
- 2) Fungsi pemeliharaan kelompok (*group-maintenance*) atau sosial. Fungsi ini mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok bekerja lebih lancar dan persetujuan dari kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan lain sebagainya.⁵¹

⁵⁰ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, cet VII (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1994), h. 81

⁵¹ Hani Handoko, *Manajemen* (Jogjakarta:BPFE Jogja, 2000), h. 299

Dari sini penulis simpulkan asas-asas kepemimpinan adalah kemanusiaan, efisien, kebahagian dan kesejahteraan dan kesimpulan dari beberapa fungsi kepemimpinan dalam organisasi, antara lain:

- 1) Fungsi pendelegasian
- 2) Fungsi pemecahan masalah
- 3) Fungsi sosial
- 4) Fungsi pembimbing, membangun dan menjalankan organisasi secara efektif dan efisien

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Model Kepemimpinan

Menurut Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt menguraikan beberapa faktor yang mempengaruhi seorang pemimpin memiliki suatu model atau gaya kepemimpinan, yaitu:

- 1) Kekuatan- kekuatan dalam diri manajer, yang mencakup:
 - a) Sistem nilai
 - b) Kepercayaan terhadap bawahan
 - c) Kecenderungan kepemimpinan sendiri
 - d) Perasaan aman dan tidak aman
- 2) Kekuatan-kekuatan dalam diri bawahan, yang mencakup:
 - a) Kebutuhan mereka dalam kebebasan
 - b) Kebutuhan mereka akan peningkatan tanggung jawab.
 - c) Apakah mereka tertarik dalam dan mempunyai keahlian untuk penanganan masalah

- d) Harapan mereka mengenai keterlibatan dalam pembuatan keputusan.
- 3) Kekuatan-kekuatan dari situasi,yang mencakup:
- a) Tipe organisasi
 - b) Efektifitas kelompok
 - c) Desakan waktu
 - d) Sifat masalah itu sendiri.⁵²

Jadi, dapat penulis simpulkan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi model kepemimpinan, yaitu:

- 1) Kualitas dan kemampuan seorang
- 2) Pemimpin.
- 3) Kualitas dan kemampuan bawahan.
- 4) Situasi yang terdapat di organisasi

⁵² Hani Handoko, *Manajemen*, hlm,303