

Model Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah SMP di Jakarta

***Martinus Rehan¹, Rudy Pramono²**

^{1,2}Universitas Pelita Harapan, Jakarta Indonesia

E-mail: martinusrehan@gmail.com, rudy.pramono@uph.edu

Article History: Submission: 2024-03-14 || Accepted: 2024-04-05 || Published: 2024-04-12

Sejarah Artikel: Penyerahan: 2024-03-14 || Diterima: 2024-04-05 || Dipublikasi: 2024-04-12

Abstract

The aim of this research is to identify the leadership model that is applied, identify the causes of decreased school performance and the leadership model that has the maximum impact on achieving school performance. The method used is case study research. The case study type is a multiple case study because it involves private schools A and B. Data collection techniques are through interviews with two school principals and four teachers. Observations of the teacher's work environment and documents regarding school performance results. The research results show that the participative leadership model is very important in creating a pleasant work community for members and improving individual performance, but has not had a maximum impact on achieving school performance.

Keywords: Leadership; Participative; Performance; Principal.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi model kepemimpinan yang diterapkan, mengidentifikasi penyebab penurunan kinerja sekolah dan model kepemimpinan yang memberi dampak secara maksimal untuk pencapaian kinerja sekolah. Metode yang digunakan adalah penelitian studi kasus. Tipe studi kasus adalah studi kasus ganda karena melibatkan sekolah swasta A dan B. Teknik pengumpulan data melalui wawancara dua orang kepala sekolah dan empat guru. Observasi terhadap lingkungan kerja guru dan dokumen tentang hasil kinerja sekolah. Hasil penelitian menunjukkan model kepemimpinan partisipatif sangat penting dalam menciptakan komunitas kerja menyenangkan bagi anggota tetapi tidak berdampak secara maksimal pada pencapaian kinerja sekolah.

Kata kunci: Kepemimpinan; Partisipatif; Kinerja; Kepala Sekolah.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



I. PENDAHULUAN

Model kepemimpinan menjadi hal paling krusial bagi setiap organisasi karena dari model kepemimpinan yang diterapkan mampu memengaruhi kinerja anggota untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama. Ada permasalahan pokok sebagai dasar penelitian yakni tren menurun dalam kinerja sekolah selama tiga tahun ajaran di Sekolah Menengah Pertama Swasta A dan Swasta B. Data dokumen kinerja sekolah menunjukkan target penerimaan murid baru, indeks kepuasan pelanggan dan kategori pemasukan uang sekolah baik di sekolah swasta A maupun swasta B tidak mencapai target, ada tren penurunan dari tahun ajaran 2020/2021 sampai tahun ajaran 2022/2023. Terjadinya penurunan pada tiga kinerja penting ini menjadi ancaman dalam perkembangan organisasi. Terhadap fenomena ini, maka dalam penelitian ini peneliti fokus meneliti model kepemimpinan terkait seperti apa model kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah, apakah ada keterkaitan tren menurun pencapaian kinerja sekolah dengan model kepemimpinan yang diterapkan, serta bagaimana model kepemimpinan yang dapat memengaruhi pencapaian kinerja sekolah secara maksimal.

Model kepemimpinan menjadi fokus dalam penelitian ini karena kepemimpinan itu sebagai sebuah kemampuan menyinergikan *organization capacity*, kemampuan mengkolaborasi kemampuan sumber daya, sistem serta budaya kerja. Oleh karena itu, Raffaele, Dougla, dan Gascon (2017), dalam artikel "*Performance Managemen: Why Keeping Score is So Importan, and So Hard*," menekankan manajemen kinerja yang efektif berfungsi memberikan peringatan dini tentang potensi masalah dan memungkinkan melakukan penyesuaian demi kelangsungan organisasi. Seorang pemimpin juga harus mampu terlibat dalam tindakan sebagaimana dikatakan Zuber (2011,231) tentang *action leadership toward a participatory paradigma*," sebagai konsep melibatkan tindakan, kepedulian dan tanggung jawab terhadap orang lain bukan pada kekuasaan dan kontrol atas anggota, serta mampu memberikan arahan terhadap usaha kolektif sehingga semua terlibat dan bersedia melakukan yang diinginkan untuk mencapai tujuan. (Jacob dan Jacques dalam Rostikawati 2022,2). Menurut Northouse (2021), model kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Karena baik pemimpin maupun pengikut adalah bagian dari proses kepemimpinan, maka penting untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi para pengikut serta isu-isu yang dihadapi para pemimpin. Pemimpin dan pengikut harusnya begitu dipahami dalam kaitannya satu sama lain. Hal senada dirumuskan juga oleh Schermerhorn (dalam Kurniawan 2018, 40), mengatakan bahwa "*Leadership is the process of influencing others and process of facilitating individual and collective effort to accomplish shared objectives*". Berdasarkan definisi model kepemimpinan yang dirumuskan Northouse (2021) terdapat beberapa komponen kepemimpinan yakni;

- a) kepemimpinan adalah sebuah proses yaitu proses transaksional yang terjadi antara pemimpin dan pengikutnya. Proses menyiratkan bahwa pemimpin memengaruhi dan dipengaruhi oleh pengikutnya. Proses model kepemimpinan terjadi ketika baik pemimpin maupun anggota terlibat bersama.
- b) Kepemimpinan melibatkan pengaruh. Hal ini berkaitan cara-cara pemimpin memengaruhi anggota dan ada komunikasi antara pemimpin dan anggota (Ruben & Gigliotti, 2017). Pengaruh adalah *sine qua non* dari keseluruhan proses kepemimpinan. Tanpa pengaruh, model kepemimpinan tidak akan ada.
- c) Kepemimpinan terjadi dalam kelompok yang memengaruhi sekelompok individu yang mempunyai tujuan sama.
- d) Kepemimpinan melibatkan tujuan bersama yaitu kepemimpinan memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama.

Dengan pengertian di atas, maka penulis dapat mendefinisikan kepemimpinan merupakan proses interaksi dalam kelompok antara pemimpin dengan yang dipimpin agar tercipta kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Northouse (2021) ada beberapa bentuk kepemimpinan yakni: kepemimpinan yang ditugaskan dan kepemimpinan muncul. Kepemimpinan yang ditugaskan karena dipercayakan oleh organisasi untuk menempati suatu posisi dalam organisasi seperti diangkat menjadi manajer atau supervisor dalam struktur organisasi. Sedangkan kepemimpinan muncul adalah kehadiran seseorang secara alamiah dalam kelompok yang mampu memengaruhi anggota. Kepemimpinan sebagai kekuasaan. Ada dua jenis utama kekuasaan yakni kekuasaan posisi dan pribadi. Kekuasaan posisi mirip dengan kepemimpinan yang ditugaskan. Kekuasaan pribadi berasal dari pengikut. Pengikut memberikan kekuasaan kepada pemimpin karena pengikut percaya bahwa pemimpin mempunyai sesuatu yang berharga. Menurut Northouse (2021) ada beberapa model kepemimpinan yakni

a) Model *Trait Approach*

Model sifat menyatakan bahwa orang-orang tertentu dilahirkan dengan sifat khusus yang menjadikan mereka pemimpin. Model model kepemimpinan ini menekankan perilaku yang dapat diamati dari seorang pemimpin seperti kecerdasan, keberanian, keterampilan komunikasi, keberanian mengambil risiko, empati, integritas, ketegasan, dan lain-lain. Kekuatan dari *trait approach* adalah simpel dan mudah dipahami, fokus pada sifat-sifat model kepemimpinan yang penting, mendukung pengembangan pemimpin, seleksi pemimpin lebih baik. Sedangkan Kelemahan *trait approach* adalah hanya berfokus pada karakteristik individu dan mengabaikan konteks dan situasi di mana model kepemimpinan terjadi, sulit mengukur sifat-sifat model kepemimpinan dengan tepat. Ignores *Interaksi* atau cenderung mengabaikan interaksi antara pemimpin dan pengikutnya, tidak mempertimbangkan perubahan konteks.

b) Model Behavior Approach

Model kepemimpinan menekankan perilaku yang dapat dilihat anggota. Model kepemimpinan sebagai kumpulan perilaku yang dapat dipelajari dan diajarkan. Fokus dari model perilaku pada apa yang dilakukan pemimpin. Model kepemimpinan ini menekankan dua dimensi penting yakni struktur tugas dan inisiatif hubungan. Dari kedua dimensi ini, Northouse mengidentifikasi empat model kepemimpinan utama yang berorientasi pada tugas, hubungan, partisipatif dan delegasi. Orientasi tugas (*task-oriented*) yaitu kepemimpinan yang menekankan pencapaian tujuan dari tugas-tugas yang diberikan. Orientasi hubungan (*relationship-oriented*) yakni pemimpin yang menekankan membangun hubungan secara interpersonal yang kuat dengan anggota. Orientasi partisipatif (*participative*) yakni pemimpin yang melibatkan anggota dalam proses mengambil keputusan. Orientasi delegatif (*delegative*) yakni pemimpin yang memberikan kepercayaan kepada anggota untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan tugas yang dipercayakan.

c) Model Skill Approach

Model keterampilan merupakan perspektif yang berpusat pada pemimpin yang menekankan pada kompetensi pemimpin. (Northouse 2021, 119-120). Menurut Katz (dalam Northouse 2021, 120), ada tiga keterampilan dasar yakni teknis, manusia, dan konseptual. Keterampilan teknis yaitu keterampilan mencakup pemahaman tentang prosedur, teknik, dan metode dalam bidang tertentu. Ini melibatkan kemampuan untuk menggunakan alat, teknologi, dan proses yang sesuai dalam melakukan pekerjaan administratif. Keterampilan Manusia (*Interpersonal skills*), yaitu kemampuan berinteraksi, berkomunikasi dengan orang lain. Keterampilan konseptual yaitu kemampuan untuk bekerja dengan ide dan konsep. Dengan konsep dan ide yang dimiliki seorang pemimpin mampu mengarahkan anggota untuk tujuan organisasi, menciptakan visi, serta membuat rencana strategis bagi organisasi. Keterampilan konseptual memungkinkan pemimpin memahami dan menganalisis situasi secara komprehensif.

d) Model Situational Approach

Model ini menyatakan bahwa tidak ada satu model kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi, dan pemimpin yang efektif harus dapat menyesuaikan model kepemimpinannya dengan kebutuhan dan dinamika situasi yang berbeda. Menurut Northouse terdapat empat model kepemimpinan dari model situasi yakni pemberi arahan, pelatih, pemberi dukungan dan pemberi wewenang. Dalam *Behavior Approach Leadership* (Northouse, 2021) mengidentifikasi model kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, hubungan, partisipatif dan delegasi. Orientasi tugas (*task-oriented*) yaitu kepemimpinan yang menekankan pencapaian tujuan dari tugas-tugas yang diberikan. Orientasi hubungan (*relationship-oriented*) yakni pemimpin yang menekankan membangun hubungan secara interpersonal yang kuat dengan anggota. Orientasi partisipatif (*participative*) yakni pemimpin yang melibatkan anggota dalam proses mengambil keputusan. Orientasi delegatif (*delegative*) yakni pemimpin yang memberikan kepercayaan kepada anggota untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan tugas yang dipercayakan.

Apa yang dikatakan Northouse di atas senada dengan Zuber (2016,23), yang menegaskan "*Action leadership*" adalah konsep baru model kepemimpinan melibatkan tindakan, kepedulian, dan tanggung jawab terhadap orang lain, bukan posisi menguasai anggota. Model kepemimpinan tindakan dikembangkan melalui pembelajaran tindakan partisipatif dalam kemitraan dengan orang lain melalui dialog, berpikir kritis, merefleksikan praktik sendiri dan mengkonseptualisasikan kemungkinan yang akan terjadi. Zuber menekankan pemimpin sebagai sosok kolaboratif membangun bentuk *primus antar pares*, yang mementingkan nilai-nilai kemanusiaan. Dalam diri pemimpin partisipatif melekat profesionalisme, seni menjaga keseimbangan dalam mengambil keputusan, bersikap bijak, menggunakan intelek, emosional dan kedewasaan rohani yang baik. Menurut Sari (2022,112), Sodang (dalam Rostikawati 2022,3) dan Lawarni (2019,30) mengatakan bahwa model kepemimpinan partisipatif itu melibatkan seluruh komponen dalam pengambilan keputusan serta terlibat atau hadir secara langsung dalam kegiatan bersama anggota.

Model kepemimpinan partisipatif melahirkan paradigma baru akan sosok pemimpin bersikap terbuka, menghargai perbedaan, mendukung potensi anggota, peduli pada kehidupan anggota, baik fisik maupun mental (Zuber 2016, 23) serta memiliki semangat dan visi untuk mencapai tujuan yang signifikan untuk kebaikan bersama. Lebih lanjut Zuber

(2016,23) menegaskan bahwa seorang pemimpin yang partisipatif harus melakukan beberapa hal untuk kemajuan organisasi yakni :membangun relasi; membangun visi untuk motivasi dan inspirasi yang berkelanjutan; menganalisis konteks sebelum merancang; merencanakan aksi; implementasi rencana aksi dan evaluasi berkelanjutan; memberikan bukti bagi klaim pengetahuan yang akan dibuat; dan merayakan kesuksesan sebagai wujud mengakui atau menghargai kerja keras anggota.

Menurut Belyh (2020), model kepemimpinan partisipatif memiliki beberapa karakter yakni: *Approachable* sebagai model menghargai setiap anggota sebagai pribadi yang berpotensi. *Communicative* sebagai model penyampaian pesan yang baik, jelas tanpa menimbulkan kebingungan. *Wisdom*, sebagai sebuah karakter berempati dengan semua anggotanya. *Open-minded* sebagai sebuah karakter membuka diri terhadap setiap pemikiran dari anggota. *Competent* sebagai kemampuan pemimpin dalam mengelola dan mengontrol anggotanya, mampu mengatur anggota dalam proses merancang, memutuskan dan melaksanakan keputusan. Menurut Mulyadi (dalam Firmansa 2016), model kepemimpinan partisipatif berkarakter berpikiran terbuka, berani memperbaiki posisi yang sudah ada, menerima masukan, terlibat aktif dalam kegiatan perorangan maupun kelompok dan melibatkan orang lain dalam sebuah keputusan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, peneliti lebih tertarik dengan apa yang dikatakan Zuber bahwa dalam memengaruhi orang lain seorang pemimpin dalam proses kolaborasi membentuk *primus antar pares*, membuat semua yang terlibat di dalamnya berkembang. Peneliti juga tertarik dengan hal yang dikatakan Northouse (2021), yang menekan model kepemimpinan partisipatif yang melibatkan anggota dalam proses pengambilan keputusan bersama. Dari kedua pendapat ini peneliti menyimpulkan bahwa model kepemimpinan partisipatif sebagai proses tindakan dari seorang pemimpin untuk melibatkan anggota dalam segala keputusan dan berusaha memengaruhi anggota dalam kelompok secara kolaborasi untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Northouse (2021), proses memengaruhi orang lain, sebagai peristiwa transaksional yang terjadi antara pemimpin dan pengikutnya. Transaksi terjadi antara pemimpin yang memengaruhi dan anggota yang dipengaruhi. Para anggota termotivasi bekerja karena ada rangsangan yang diberikan pemimpin. Berdasarkan riset yang dilakukan Wijaya (2021), model kepemimpinan transaksional menekankan bahwa orang yang memiliki motivasi kerja baik dan produktif akan mendapat hadiah dan jika melakukan kesalahan akan mendapat hukuman. Menurut Howell dan Avolio (dalam Mahdi, Ayu, Darmawati 2020,28), mendefinisikan model kepemimpinan transaksional adalah suatu model kepemimpinan yang menekankan hubungan atasan dan bawahan berdasarkan imbalan atau sistem pertukaran yang disepakati antara pemimpin dan anggotanya. Menurut Frangieh dan Rusu (2021,243-244), dalam sebuah artikel berjudul *The Effect of the Carrot and Stick Transactional Leadership style in Motivating Employees in SMEs*, mengutip beberapa pandangan yang mengatakan model kepemimpinan transaksional sebagai model memengaruhi anggota untuk mewujudkan tujuan perusahaan melalui kinerja yang baik (Bass, 1990; Goleman, 2000; Hersey et al., 2008; Armstrong, 2009; Kim, 20 2; Daft, 2014).

Penerapan model kepemimpinan transaksional sangat berpengaruh pada pencapaian kinerja, (Zunandar 2022), berpengaruh pada motivasi orang bekerja (Wijaya 2021) karena ada imbalan yang akan diperoleh jika berhasil. Jadi faktor terpenting dalam keberhasilan menjalankan model kepemimpinan transaksional adalah seorang pemimpin memiliki kemampuan memotivasi dan meyakinkan anggota agar lebih produktif karena dibalik produktifitas bagi organisasi ada imbalan yang akan diterima. Model kepemimpinan transaksional memiliki beberapa karakter. Menurut Antonakis (dalam Frangieh dan Daniel 2021,243-244), model kepemimpinan transaksionalis berkarakter manajer aktif yang mengendalikan anggota, mengantisipasi penyimpangan, dan memperbaikinya. Bersumber dari beberapa pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa model kepemimpinan transaksional adalah model pertukaran atau imbalan bagi anggota yang produktif dan hukuman bagi yang tidak berhasil.

Organisasi pendidikan sebagai lembaga penyelenggara layanan pendidikan harus kompeten sehingga berdampak pada kualitas penyelenggara pendidikan itu sendiri. Oleh

karena itu, organisasi pendidikan harus efektif dan dinamis dalam pelayanan demi perkembangan dan kemajuan dunia pendidikan. Organisasi harus memiliki Sumber daya yang bekerja dalam satu arah atau visi bersama. Untuk bekerja pada satu arah atau visi maka organisasi menetapkan target kinerja bagi semua anggota untuk membangun koordinasi dan kerjasama yang baik (Sagala 2009,13). Menurut Sondang (2020), organisasi adalah suatu bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan dan dalam ikatan itu terdapat seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

Organisasi terus maju jikalau memiliki pemimpin yang kompeten dan profesional dalam mengelola sumber daya dalam organisasi. Hal yang sama ini dibutuhkan dalam organisasi pendidikan di mana model kepemimpinan kepala sekolah sebagai penyelenggara pendidikan itu harus menjiwai visi dan misi organisasi. Kepala sekolah berpikir, bertindak, mengarahkan, menggerakkan dan memengaruhi anggota didasarkan pada visi, misi organisasi. Kinerja menurut Supardi dalam Suwigno (2020,42), yaitu melaksanakan suatu tugas secara tanggung jawab sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Mulyasa dalam Suwigno (2020,42), kinerja diartikan suatu unjuk kerja seseorang yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan, dan prestasi kerjanya sebagai akumulasi dari kompetensi yang dimilikinya. Menurut Rifai (dalam Farida dan Fauzi 2020,67), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan selama proses melaksanakan tugas berdasarkan pada standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati. menuju pencapaian suatu tugas perlu adanya indikator yang jelas. menurut Hasibuan (dalam Farida dan Fauzi 2020,67), indikator yang penting dalam kinerja berlaku bagi pemimpin, anggota dalam organisasi yakni: tanggung jawab melaksanakan tugas; tenggang rasa anggota melalui tingkah laku dan tindakan; kerjasama sebagai kolaborasi pemimpin dan anggota; disiplin sebagai kepatuhan pada ketentuan ditetapkan; kejujuran untuk bekerja baik dan benar; loyalitas sebagai kesetiaan dan pengabdian dalam organisasi.

Manajemen kinerja adalah proses komunikasi berkelanjutan antara supervisor dan karyawan yang terjadi sepanjang tahun, untuk mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Proses komunikasi meliputi mengklarifikasi harapan, menetapkan tujuan, mengidentifikasi tujuan, memberikan umpan balik, dan meninjau hasil. Manajemen kinerja efektif sangat penting untuk suatu usaha karena membantu menyelaraskan karyawan, sumber daya, dan sistem untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Douglas, dan Gascon 2017). Menurut Kleyhans (2007,43), manajemen kinerja mengacu pada semua proses di mana organisasi mengontrol semua anggota dengan segala kompetensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jadi dapat dikatakan bahwa kinerja sekolah adalah suatu target kerja yang harus dicapai oleh seluruh anggota organisasi. Mencapai tujuan tersebut model kepemimpinan kepala sekolah harus membuat semua anggota mengerti, memahami dan bersedia melakukan dengan rasa tanggung jawab melaksanakan.

Berdasarkan latar belakang serta beberapa sumber penelitian terdahulu, peneliti melakukan penelitian tentang model kepemimpinan yang berdampak pada kinerja sekolah. Subyek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru di sekolah swasta A dan sekolah swasta B di Jakarta. Kinerja sekolah berdasarkan dokumen kinerja sekolah. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi model kepemimpinan, mengidentifikasi kinerja sekolah dan mengidentifikasi pengaruh model kepemimpinan terhadap kinerja sekolah.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan model kualitatif dengan metode penelitian studi kasus. Tipe studi kasus adalah studi kasus ganda karena melibatkan sekolah swasta A dan B. Metode studi kasus karena meneliti sesuatu yang empiris dalam konteks nyata kehidupan manusia yang dapat dimanfaatkan (Yin 2015,18) untuk meningkatkan kinerja sekolah. Teknik pengumpulan data primer melalui wawancara terhadap satu kepala sekolah dan dua guru dari sekolah A dan sekolah B. Sedangkan sumber data sekunder dari diperoleh dari hasil observasi kegiatan kepala sekolah bersama tim guru dan data dokumen diperoleh dari data kinerja sekolah selama tahun ajaran 2020/2021 sampai tahun ajaran 2022/2023. Penelitian ini dilaksanakan pada dua lokasi berbeda. Sekolah A terletak Pasar Minggu Jakarta Selatan dan sekolah B terletak di Petamburan

Jakarta Pusat. Waktu pelaksanaan pada tahap awal bulan Maret- April 2022. Tahap kedua Mei-Oktober 2022. Prosedur yang dilakukan dalam wawancara adalah menyiapkan pertanyaan yang hendak ditanyakan pada kepala sekolah dan guru, menemui informan yang ingin diwawancarai, melaksanakan wawancara secara daring, mengumpulkan hasil wawancara untuk di analisa. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan proses analisis data Miles dan Huberman (dalam Rijali 2018,83) yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, menarik kesimpulan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Karakter Kepemimpinan Kepala Sekolah

Hasil analisis data menunjukkan bahwa Kepala Sekolah Menengah Pertama Swasta A dan Swasta B dalam proses memengaruhi para guru menerapkan beberapa cara yakni dengan melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan bersama. Segala keputusan penting untuk sekolah, semua guru dilibatkan melalui diskusi untuk mencapai kesepakatan bersama. Semua pendapat anggota dihargai tanpa ada sikap diskriminatif. Kepala sekolah tidak memosisikan diri sebagai yang berkuasa untuk memerintah tetapi hadir dan terlibat langsung dalam kegiatan bersama anggota. Kepala sekolah mampu mendorong para guru agar belajar menggunakan teknologi dalam pembelajaran, memercayakan tugas kepanitian, dan mengutus para guru mengikuti pelatihan-pelatihan pembelajaran berbasis teknologi. Salah satu hal menjadi perhatian kepala sekolah swasta A maupun B agar para guru mengembangkan diri yakni inovatif dan kreatif mengelola kelas pembelajaran yang menyenangkan yakni pembelajaran harus berbasis teknologi. Para guru wajib menyiapkan PPT, video pengajaran. Segala keputusan berkaitan dengan murid baru, peningkatan indeks kepuasan pelanggan dan penagihan keuangan dilakukan dalam komunikasi baik. Ada dialog personal bagi guru yang bermasalah, dialog personal dengan orangtua yang banyak tunggakan

Adapun karakter yang dimiliki kepala sekolah swasta A maupun swasta B yakni menghargai martabat guru, percaya kemampuan guru, menjaga perasaan guru, pribadi yang menyenangkan, mengerti dan memahami keadaan guru, dan rela berkorban. Bersumber dari kepemimpinan yang dijalankan dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah dalam proses memengaruhi anggotanya menerapkan model kepemimpinan partisipatif yaitu melibatkan anggota dan terlibat dalam tindakan bersama anggota, sehingga menciptakan komunitas kerja menyenangkan bagi anggota.

2. Kinerja Sekolah

Kepala Sekolah Menengah Pertama Swasta A maupun Swasta B telah melibatkan para guru, terlibat secara langsung, mengembangkan sumber daya guru, motivasi para guru agar kreatif dan inovatif untuk pencapaian target kinerja sekolah, namun berdasarkan hasil analisis dokumen, selama tahun ajaran 2020/2021 sampai tahun ajaran 2022/2023, kinerja sekolah mengalami tren menurun. Kinerja jumlah murid di sekolah A tahun ajaran 2020/2021 jumlah murid kelas VII yang ditargetkan 140 siswa pencapaian hanya 123. Tahun ajaran 2021/2022 melampaui dari target 144 siswa menjadi 158 siswa tetapi pada tahun ajaran 2022/2023 target seharusnya 160 siswa hanya mencapai 149 siswa.

Tren menurun terjadi juga pada indeks kepuasan pelanggan. Tahun ajaran 2021/2022, kepuasan siswa terhadap pembelajaran mencapai kategori baik (85,73), bahkan menurun pada angka 82,39 pada tahun ajaran 2022/2023. Penurunan juga terjadi pada kepuasan siswa terhadap pemanfaatan sarana prasarana. Pada tahun 2021/2022 pencapaian kategori baik (83,07), lalu turun di angka 76,58 pada tahun ajaran 2022/2023. Selain itu pencapaian keuangan mengalami penurunan dan menjadi beban tunggakan semakin besar. Hasil analisis data menunjukkan pada tahun ajaran 2020/2021 penerimaan tahunan untuk SPP tahun pelajaran berjalan hanya 86,7% dan penerimaan tahunan untuk USP tahun berjalan 63%. Pada tahun ajaran 2021/2022 penerimaan SPP tahun pelajaran berjalan 85% sedangkan USP tahun pelajaran berjalan 60%. Pada tahun

ajaran 2022/2023 penerimaan SPP tahun pelajaran 89%, sedangkan penerimaan USP tahun pelajaran berjalan 77%.

Tren menurun dalam kinerja sekolah A dialami juga di sekolah B. Tahun ajaran 2020/2021 jumlah murid baru 26 siswa dari target 30. Tahun ajaran melampaui target yaitu 40 dari target 36. Namun pada tahun ajaran 2022/2023 hanya mencapai 36 siswa dari target 40. Tren menurun juga terjadi pada pencapaian indeks kepuasan pelanggan. Tahun ajaran 2021/2022 indeks kepuasan terhadap pembelajaran dengan kategori baik (88,27), pemanfaatan sarana prasarana dengan kategori baik (86,34), dan kepuasan terhadap pelayanan pendidikan mencapai kategori baik (86,34). Penurunan juga terjadi pada tahun ajaran 2022/2023. Kepuasan pembelajaran mencapai kategori baik (88,06), penggunaan sarana prasarana mencapai kategori baik (83,66) dan kepuasan layanan pendidikan mencapai kategori baik (87,30). Hasil analisis data terhadap tren penurunan pada pencapaian kinerja sekolah menunjukkan beberapa hal sebagai penyebab yakni;

- a) Pengelolaan murid sekolah dasar *feeder* masih dalam batas informasi belum sampai pada membuat orangtua dan murid yakin atas keputusan memilih sekolah A atau B.
- b) Kurang efektifitas dalam promosi, lemah dalam pengelolaan perspektif orangtua murid dan murid terhadap sekolah
- c) Sumber daya guru kurang memiliki keterampilan, kreatifitas dan inovatif dalam pengelolaan kelas pembelajaran. Masih dalam mentalitas menggunakan yang sudah ada tanpa membuat yang sudah ada menjadi lebih efektif.
- d) Guru belum efektif dan inovatif menggunakan sarana pembelajaran. Banyak media pembelajaran tidak difungsikan secara baik sehingga terkesan pengajaran dalam standar biasa-biasa saja.
- e) Kepala sekolah belum memiliki program yang baik terhadap pengembangan kompetensi dan keterampilan guru. Kepala sekolah belum memperhatikan secara cermat kebutuhan pelanggan.
- f) Lemahnya analisis dan kercermatan secara teliti pengeluaran dan pemasukan. Komunikasi yang dibangun guru masih sebatas informasi tunggakan yang harus dibayar, belum menyentuh kesadaran orangtua. Para guru kurang dipahami tentang keuangan sekolah.
- g) Kepala sekolah kurang cermat dan teliti akan laporan keuangan dari tata usaha, membiarkan tata usaha bekerja tanpa monitoring kinerja keuangan sekolah.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif yang dijalankan kepala sekolah A dan sekolah B dengan melibatkan anggota dalam segala proses dan terlibat dalam tindakan bersama anggota belum berdampak maksimal dalam mencapai target kinerja sekolah yang telah ditetapkan organisasi.

B. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data, Kepala Sekolah Menengah Pertama Swasta A dan Swasta B, menerapkan model kepemimpinan yang melibatkan anggota, terlibat dalam tindakan bersama anggota, membangun komunikasi yang efektif serta memperhatikan pengembangan sumber daya guru yang lebih kreatif dan inovatif. Kepala sekolah swasta A maupun swasta B melibatkan para guru dalam keputusan-keputusan menunjukkan komitmennya bahwa keberhasilan dapat tercapai apabila semua anggota dilibatkan.

Melibatkan anggota menegaskan beberapa hal yakni adanya komunikasi keterbukaan terjadi antara pemimpin dan anggota, adanya pengakuan kepala sekolah atas segala potensi yang dimiliki guru untuk dikembangkan, terciptanya komunitas kerja menyenangkan karena esensi keberadaannya, kompetensinya diakui, dihargai, dan diberdayakan. Kepala sekolah baik di sekolah swasta A maupun swasta B tidak hanya melibatkan para guru, tetapi terlibat langsung dalam tindakan. Keterlibatan dalam tindakan secara langsung menegaskan beberapa hal yakni terciptanya proses saling memengaruhi dan bukannya bukan posisi menguasai anggota, konsisten dan tanggungjawab atas keputusan bersama, menjadi contoh dan teladan yang menginspirasi, mengenal anggota secara lebih dekat dan mengetahui persoalan di lapangan sehingga menjadi bahan evaluasi menentukan strategi-strategi yang lebih baik serta tercipta ikatan emosi yang semakin baik antar pemimpin dan anggota.

Kepala sekolah yang melibatkan anggota dan terlibat secara langsung memberikan dampak yang begitu besar secara khusus komunitas kerja dan kinerja individu. Komunitas kerja terbentuk dalam semangat kekeluargaan, saling menghormati dalam keragaman. Tercipta situasi kerja demikian membuat para guru merasa sekolah sebagai tempat paling menyenangkan untuk bekerja. Pada tempat yang menyenangkan, para guru lebih bersemangat bekerja. Pada situasi komunitas kerja yang nyaman para guru semakin antusias bekerja dan semakin berani mengeluarkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki sehingga dapat berkontribusi lebih untuk pencapaian kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil analisis hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan yang diterapkan di Sekolah Menengah Pertama Swasta A dan Swasta B adalah model kepemimpinan partisipatif. Model kepemimpinan yang berdampak dalam terciptanya budaya komunitas kerja yang menyenangkan dan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja setiap guru. Kesimpulan ini dipertegas dalam beberapa penelitian sebelumnya. Menurut Agus dan Made (2015), menyimpulkan bahwa model kepemimpinan partisipatif dan budaya kerja berpengaruh pada disiplin kerja dan produktivitas kerja karyawan. Anwar, Asrin, dan Setiadi (2022) menyimpulkan bahwa model kepemimpinan partisipatif kepala sekolah berpengaruh pada meningkatnya kualitas kerja pendidik dan tenaga kependidikan jika ditinjau dari aspek tugas dan hubungan kepala sekolah dengan anggota.

Farida dan Fausi (2020) menyimpulkan bahwa model kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja karyawan jika terjadi kombinasi model kepemimpinan direktif dan model kepemimpinan suportif. Model kepemimpinan partisipatif tidak memberikan dampak maksimal pada pencapaian kinerja sekolah. Hal ini dipertegas dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan Artria, Irwan, Agung (2015,27), bahwa model kepemimpinan partisipatif tidak memberi pengaruh terhadap kinerja apabila model kepemimpinan partisipatif dijalankan secara mandiri. Perlu adanya kombinasi model kepemimpinan misalnya model *trait approach*, *behavior approach*, *skill approach*, atau model *situational approach*.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Model kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Sekolah Menengah Pertama Swasta A dan B adalah model Kepemimpinan partisipatif. Sebuah model kepemimpinan berdampak positif terhadap terciptanya komunitas kerja yang menyenangkan. Komunitas kerja yang menyenangkan karena dalam proses kepemimpinan itu kepala sekolah melibatkan semua anggota pengambilan keputusan bersama, kepala sekolah terlibat langsung dalam tindakan bersama anggota sebagai contoh, teladan yang menginspirasi, dan terciptanya komunikasi keterbukaan serta adanya pengakuan esensi dan potensi anggota untuk berkembang. Meskipun model kepemimpinan partisipatif berpengaruh sangat baik terhadap komunitas kerja dan kinerja individu, tetapi model kepemimpinan partisipatif belum berdampak secara maksimal dalam meningkatkan kinerja sekolah.

B. Saran

Secara praktis kepada kepala sekolah dapat menerapkan kombinasi model kepemimpinan dalam upaya pencapaian kinerja sekolah secara lebih maksimal. Kepada organisasi agar perlu menyiapkan wadah pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia yang sudah menjadi kepala sekolah. Secara teoretis, untuk penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian tentang kombinasi model kepemimpinan untuk mempertajam hasil penelitian maka penelitian selanjutnya dapat melibatkan latar belakang sekolah lain baik dari sekolah negeri, atau sekolah katolik lainnya.

DAFTAR RUJUKAN

Agus, I Putu Eka Cahyantara, Made Subidi. Pengaruh Model Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Kerja Terhadap Disiplin Kerja karyawan dan produktivitas Kerja karyawan Pada PT PLN (Persero) Distribusi Bali, Area Bali Selatan. E-Journal, 2015. tersedia dari <https://repositori.unud.ac.id/>

[protected/storage/upload/repositori/ 898fa 75 caea480584 fd8 d05c8ea.PDF](#). Diunduh:20 Januari 2022

- Anwar, Faizal, Asrin, Dadi Setiadi. Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di SMP Negeri Sakra. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*. Volume 7, Nomor 3, September (2022) Tersedia dari <https://doi.org/0.29303/jipp.v7i3.750>. Diunduh: 28 November 2023
- Belyh, A. Participative Leadership Guide: Definition, qualities, pros & cons, examples. *Jurnal*, 2020. Tersedia dari <https://www.leverism.com/participative-leadership-guide/>. Diunduh:2 Februari 2022.
- Carpi, Raffaele, John Douglas, and Frederic dan Gascon. *Performance Management: Why Keeping Score Is So Important*. MCKinsey (2017). Tersedia dari <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/performance-management-why-keeping-score-is-so-important-and-so-hard>. Diunduh:5Agusrtus 2023
- Farida, Syarifah Ida dan Muhammad Makna Fauzi (2020) Pengaruh Model Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sari Melati Kencana Pizza Hut Delivery Cabang Ciputat. *Jurnal Sosial*. (2020). Tersedia dari <https://sajiem.iainponorogo.ac.id/sajiem/article/view/2>. Diunduh:2 Desember 2023
- Firmansyah, Dedi. (2016). Model Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Mutu Lembaga Pendidikan (Studi kasus di SMA Negeri Kota Malang) Tersedia dari <http://etheses.uin-malang.ac.id/029/>. Diunduh: 27 Oktober 2022
- Frangieh, Maria dan Daniel Rusu. The Effect of the Carrot and Stick Transactional Leadership style in Motivating Employees in SMEs. (Review of International Comparative Management Volume 22, Issue 2, May (2021). Tersedia dari: <https://search.proquest.com/openview/0cdd9f855f36dd2cbf093400704c2cd/.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=2028792>. Diunduh: 29 Oktober 2022.
- Khairizah, Astria, Irwan Noor, Agung Suprpto. Pengaruh Model Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. (Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang). *Jurnal Administrasi Publik*.(2015). Tersedia dari: <https://www.neliti.com/publications/82330/pengaruh-pendekatankepemimpinan-terhadap-kinerja-karyawan-studi-pada-karyawan-di-perp>. Diunduh: 4 November 2023
- Kurniawan, Yohanes Andhi, 2018. Kepemimpinan Kepala Sekolah. Tersedia dari <http://journal2.um.ac.id/index.php/jmsp/article/view/945/0>. Diunduh 7 Nov. 2023
- Lawarni Tanjung, Desi. Model Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru Di Man Binjai. *Jurnal Manajemen Pendidikan* (2019). dari <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/JMP-DMT/article/view/392>. Diunduh: pada 23 Desember 2022
- Mahdi, Aiyub, Darmawati. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Guru denfan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada SMK Negeri di Aceh Utama. *Journal Manajemen Indonesia* (2020). Tersedia dari <https://www.academia.edu/02230053> <https://sttikat.ac.id/e-journal/index.php/magnumopus/article/view/47>. Diunduh: 20 Januari 2022.
- Northouse, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*. Amerika Serikat: Sage Publication, 2021
- Purwanto, Agus, Masduki Asbari, dkk. Pengaruh Model Kepemimpinan Partisipatif dan Otokratis Terhadap Kinerja sistem Jaminan Halal HAS 23000 Pada Industri Makanan Kemasan. *Jurnal*, (2020). Tersedia dari https://ummaspul.ejournal.id/ma_spuljr/article/view/345. Diakses pada 2 Januari 2022
- Rijali, Ahmad. Analisis Data Kualitatif. *Jurnal Ilmu*. (20 9) Tersedia dari. <https://research.amanote.com/publication/fqfLAXQBKQvf0BhitcNh/analisis-data-kualitatif>. Diunduh: 3 Mei

2023Rostikawati, Dian. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Surabaya: Cipta Media Nusantara, 2022

Sari, Herlina Permata. *Kepemimpinan Partisipatif dan Demokratis Kepala Sekolah dalam Upaya Menerapkan Manajemen Modern di Sekolah*. *Jurnal Akuntabilitas* (2022). Tersedia dari <https://journal.uny.ac.id/index.php/jampn/article/view/64838/0>. Diakses 5 November 2023

Skerritt Ortun Zuber . *Action Leadership Toward A Participatory Paradigm*. New York: Spiriger, 2016. Tersedia dari <https://link.springer.com/book/0.007/978-90-48-3935-4>. Diunduh: 5 September 2023

UC Berkeley. *Performance Manajmen-Definition*. Tersedia dari <https://hr.berkeley.edu/hr-network/>): Diunduh: 5 Agustus 2023 [central-guide-managing-hr /managing-hr/managing successfully /performance-mmanagement / concepts](https://hr.berkeley.edu/hr-network/)

Widagdo, Suwignyo, Muhammad Archi, Emy Kholifah R. *Penilaian Kinerja, Budaya Kerja dan Kepemimpinan: Optimalisasi Peningkatan Kinerja Guru*. Jember- Jatim: Mandala Press, 2015. Tersedia dari <http://repository.unmuhjember.ac.id/id/eprint/9258>. Diunduh: 30 November 2023

Yin, Robert K. *Studi Kasus. Desain dan Metode*. (Terj.) Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2015

Zunidar. *Kepemimpinan Transaksional: Model Kontemporer Dalam Memimpin Lembaga Pendidikan Islam* *Jurnal Pendidikan*. (2021). Tersedia dari <https://www.jurnal.arraniry.ac.id/index.php/icis/article/view/2669>. Diakses: Diunduh: 20 November 2023.