

## **GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN FUNGSI KEPEMIMPINAN SANGGAR BUDAYA SATRIA WONOSOBO**

**Sugino**<sup>1)</sup> **Noor Miyono**<sup>2)</sup> **Retnaningdyastuti**<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Guru di Kabupaten Pekalongan

<sup>2)</sup> Universitas PGRI Semarang

### **Abstrak:**

Dimensi kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya. Interaksi tersebut merupakan interaksi timbal balik karena adanya pengaruh dan harapan. Permasalahan penelitian ini adalah bagaimana implementasi gaya kepemimpinan partisipatif pada Sanggar Satria Wonosobo dan bagaimana implementasi fungsi kepemimpinan yang dijalankan pimpinan sanggar. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif pendekatan deskriptif. Kehadiran peneliti bersifat observasi partisipatif. Lokasi penelitian di Sanggar Budaya Satria Kabupaten Wonosobo. Penelitian berlangsung selama 8 (delapan) bulan terhitung April 2016 sampai dengan Nopember 2016. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi bawahan yang dikembangkan oleh pimpinan sanggar berupa partisipasi pemikiran dan gagasan termasuk gagasan kreativitas menciptakan tarian. Partisipasi dilakukan melalui berbagai cara dan berbagai bentuk. Partisipasi yang tinggi dari bawahan dapat terwujud karena pimpinan mampu memberikan motivasi, memberikan pemberdayaan, dan menciptakan komunikasi dua arah. Gaya kepemimpinan partisipatif tersebut dijalankan dalam fungsi-fungsi kepemimpinannya. Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa masih terdapat kekurangan atau kelemahan dari fungsi kepemimpinan yang dilakukan pimpinan sanggar. Saran yang diajukan diantaranya agar dilakukan perbaikan pelaksanaan fungsi kepemimpinan dan agar dipelihara keterlibatan para bawahan dalam mengelola organisasi. Implikasi dari penelitian ini antara lain peran pemerintah daerah dalam menumbuhkembangkan kesenian rakyat sangat menentukan bagi perkembangan kelompok seni di suatu daerah dan sinergitas masyarakat, penggiat seni, dan pemerintah daerah mampu memberikan penguatan nilai-nilai karakter generasi muda dan pelestarian budaya setempat.

**Kata kunci:** *Kepemimpinan Partisipatif,*

### **PENDAHULUAN**

Dimensi kepemimpinan merupakan dimensi interaksi antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya. Interaksi tersebut merupakan interaksi timbal balik karena adanya pengaruh dan harapan. Pemimpin mengembangkan pengaruh untuk mengarahkan kerja orang-orang yang dipimpinnya guna mencapai tujuan organisasi dan orang-orang yang dipimpinnya menempatkan harapan keberlangsungan kehidupan organisasi bagi eksistensi mereka. Kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu unsur tugas, unsur manusia, dan unsur hasil yang dicapai. Dukungan

efektivitas individu dan kelompok dapat menciptakan keefektifitasan organisasi. Efektivitas kepemimpinan didasarkan pada bagaimana tujuan organisasi dapat dicapai. Kepemimpinan sangat penting dalam kehidupan organisasi tak terkecuali pada sebuah lembaga pendidikan sanggar budaya. Dalam mencapai tujuan sanggar, pimpinan sanggar melakukan serangkaian proses kepemimpinan. Proses-proses tersebut meliputi banyak hal diantaranya pembuatan keputusan-keputusan, merencanakan dan menyusun kebijakan, mengorganisasikan sumber daya manusia yang ada dalam sanggar, mengawasi aktivitas-aktivitas sanggar, dan melakukan komunikasi-komunikasi. Mengkaji kepemimpinan pada sebuah sanggar juga tidak bisa dilepaskan dari dimensi fungsi, peran, syarat, ketrampilan, kemunculan kepemimpinan, ciri, kemampuan, perilaku, sumber kekuasaan, dan gaya kepemimpinan. Kepemimpinan berfungsi atas dasar kekuasaan memimpin untuk mengajak, mempengaruhi, dan menggerakkan orang-orang lain guna melakukan sesuatu, demi pencapaian satu tujuan tertentu. Tindakan atau perbuatan seorang pemimpin dalam organisasi yang dipimpinnya disebut sebagai gaya kepemimpinan.

Proses kepemimpinan yang ada pada Sanggar Budaya Satria di Kabupaten Wonosobo merupakan proses kepemimpinan yang menarik untuk diteliti. Dalam menggerakkan organisasinya, pimpinan sanggar ini telah menerapkan ciri-ciri yang termaktub dalam gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif yang sangat menarik untuk dijadikan bahan penelitian adalah diberikannya akses partisipasi luas bagi para instruktur untuk menyumbangkan gagasan mereka pada bentuk tarian. Keterbukaan partisipasi yang luas tadi juga merupakan motivasi kuat yang mendorong para instruktur aktif berkarya. Keterlibatan mereka telah memberikan dampak luar biasa sehingga sanggar ini mampu menjadi sanggar terdepan di Wonosobo dan memiliki banyak prestasi baik lokal, nasional, maupun internasional. Pimpinan sanggar juga mengembangkan kreativitas peserta didik/siswa tari untuk mengembangkan ide gagasan mereka dalam menciptakan tarian baru. Berangkat dari keunggulan model kepemimpinan partisipatif tersebut maka peneliti merasa tertarik untuk menggali lebih dalam implementasi kepemimpinan partisipatif yang dikembangkan dalam Sanggar Budaya Satria Wonosobo.

Kebesaran Sanggar Satria merupakan hal yang sangat menarik pula untuk dikaji sebab sanggar ini tumbuh dan berkembang di daerah pegunungan, pada sebuah

kota kecil yang bukan pusat kebudayaan Jawa. Keberhasilan Sanggar Satria merupakan perpaduan kemampuan kepemimpinan dari pimpinan sanggar yang berlatar belakang sarjana tari dan dibesarkan dari keluarga pengelola sanggar. Kemampuan kepemimpinan yang dituangkan dalam gaya kepemimpinan partisipatif dengan mengembangkan kreativitas bawahan secara luas dibarengi dengan terlaksananya fungsi-fungsi kepemimpinan yang dijalankan pimpinan sanggar. Fungsi-fungsi kepemimpinan yang dijalankan pimpinan sanggar ikut memberikan kontribusi besar terhadap kemajuan sanggar saat ini. Fokus yang dikembangkan pada penelitian ini adalah implementasi gaya kepemimpinan partisipatif dan implementasi fungsi kepemimpinan pada Sanggar Satria Kabupaten Wonosobo.

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah mengetahui secara mendalam bagaimana implementasi gaya kepemimpinan partisipatif dan implementasi fungsi kepemimpinan pada Sanggar Satria Kabupaten Wonosobo. Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi kepemimpinan sanggar budaya utamanya pada aspek kepemimpinan, dapat dijadikan model pengembangan sanggar budaya berdasarkan kajian-kajian fungsi kepemimpinan organisasi, serta menjadi bahan kajian aspek kepemimpinan lainnya.

Pemimpin merupakan kata kunci penting dalam aspek kepemimpinan. Wirawan (2013: 9) berpendapat bahwa pemimpin adalah tokoh atau elit anggota sistem sosial yang dikenal oleh dan berupaya memengaruhi para pengikutnya secara langsung atau tidak langsung. Pemimpin dalam kajian Warren Bennis (Kaswan, 2013: 18) dinyatakan sebagai orang yang mewujudkan arah, integritas, ketabahan, dan keberanian dalam pola perilaku yang konsisten yang mengilhami kepercayaan, motivasi, dan tanggungjawab pada diri para pengikut yang pada gilirannya mereka menjadi pemimpin. Pemimpin memerlukan pengikut dan pengikut memerlukan pemimpin. Teori dari Burns, Heller, Hollander, dan Jago ini juga menyatakan bahwa walaupun pemimpin dan pengikut terhubung dengan erat, pemimpinlah yang seringkali memulai hubungan, menciptakan jalinan komunikasi, dan memikul beban untuk mempertahankan hubungan (Northouse, 2013: 6). Dari banyaknya definisi pemimpin yang telah diutarakan, maka dapat ditarik satu pemahaman bahwa pemimpin merupakan figur atau orang yang memiliki kelebihan berdasarkan nilai-

nilai tertentu dalam suatu organisasi yang memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Berdasarkan kajian tentang pemimpin di atas, maka pembicaraan kini berkembang ke dalam satu definisi yang tak kalah kurang banyaknya mengenai bentuk kristalisasi dari proses kerja seorang pemimpin. Definisi tentang kepemimpinan memiliki banyak rumusan sebagaimana banyaknya orang yang mendefinisikan. Sementara itu Rauch dan Behling mendefinisikan kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran (Drath dan Palus dalam Yukl, 2009: 4). Wirawan setelah mengulas berbagai definisi para ilmuwan Barat tentang kepemimpinan, memberikan penyimpulan bahwa kepemimpinan adalah proses pemimpin menciptakan visi dan melakukan interaksi saling memengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasi visi (Wirawan, 2013: 6). Kajian tentang elemen kepemimpinan menyatakan bahwa kepemimpinan terdiri atas lima elemen, yakni : (1) pemimpin, (2) anggota, (3) situasi yang memerlukan tindakan, (4) kelompok, organisasi, atau komunitas di mana kepemimpinan terjadi, dan (5) perubahan dan masa depan (Noonan, 2003: 4). Stodgill dalam Kartono (2014: 36) menyatakan bahwa seorang pemimpin setidaknya harus memiliki kelebihan-kelebihan sebagai berikut: 1) kapasitas yang meliputi kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara, keaslian, kemampuan menilai, 2) Prestasi yang meliputi gelar keserjanaan, ilmu pengetahuan, perolehan dalam olahraga dan atletik, dan lain-lain, 3) tanggungjawab yang meliputi mandiri, inisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan punya hasrat untuk unggul, 4) partisipasi yang meliputi aktif, memiliki sosialibilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor, dan 5) Status yang meliputi keadaan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer, tenar. Sedangkan Ordway Tead mengemukakan bahwa dalam membawa misi kepemimpinannya, seorang pemimpin setidaknya harus memiliki 10 sifat yakni : 1) energi jasmaniah dan mental, 2) kesadaran akan tujuan dan arah, 3) antusiasme, 4) keramahan dan kecintaan, 5) integritas, 6) penguasaan teknis, 7) ketegasan dalam mengambil keputusan, 8) kecerdasan, 9) ketrampilan mengajar, dan 10) kepercayaan (Kartono, 2014: 45). Kepemimpinan dalam pendapat Terry dinyatakan dalam kalimat *Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives* (Fahmi, 2013:

120). Dari berbagai rumusan atau definisi tentang kepemimpinan di atas, maka dapat diambil satu pemahaman bahwa kepemimpinan merupakan pola hubungan antara pimpinan dan pengikutnya yang saling berinteraksi dalam sistem hubungan sosial dimana pemimpin dalam berbagai kekuasaan dan kelebihan yang ada pada dirinya mempengaruhi anggota-anggota organisasi untuk bersama-sama mencapai tujuan.

Berbicara mengenai gaya kepemimpinan berarti berbicara tentang modalitas dalam kepemimpinan. Modalitas berarti mendalami cara-cara yang disenangi dan digunakan oleh seseorang sebagai wahana untuk menjalankan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan seseorang akan identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan. Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting bagi seorang pemimpin, karena gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah. Kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai seorang pemimpin mengikutsertakan bawahan untuk bersama-sama berperan di dalam proses pengambilan keputusan (Mulyasa, 2006: 116). Selain itu telah dipahami juga bahwa kepemimpinan dengan menggunakan gaya atau model partisipatif yaitu seorang pemimpin dan pengikut atau bawahannya saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan (Thoah, 2012: 67). Dalam kajian lain dinyatakan bahwa *the participative leader invites the people for participating in decision makings, policy-makings and executive methods extensively. He is a democratic or counseling leader* (Ahmadi dalam Mohammadi, 2015). Model kepemimpinan partisipatif merupakan model yang menyediakan peluang seluas dan sebaik mungkin kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan yang menguntungkan kelompok dan individu yang dipimpinnya (Anwar, 2013: 69). Sebaliknya, melibatkan mereka akan menambah kekuatan rekan kerja atau soliditas kerja tim (Fairholm dan Fairholm, 2009: 97). Progresivisme memandang penting adanya kebebasan dan inisiatif anak didik (Komar, 2006: 187). Kepemimpinan partisipatif merupakan kepemimpinan yang memiliki kaitan erat dengan partisipasi kerja. Partisipasi adalah keterlibatan emosi dan mental pegawai dalam situasi kelompok yang menggiatkan mereka untuk menyumbang pada tujuan kelompok serta bertanggungjawab terhadap hal tersebut (Mangkunegara, 2013: 113). Dari berbagai definisi kepemimpinan dan model kepemimpinan partisipatif di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan partisipatif adalah pemimpin yang lebih

menekankan pada kerja kelompok sampai di tingkat bawah, yaitu pemimpin yang menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan yang tinggi pada bawahan.

Fungsi kepemimpinan mengandung kata fungsi yang berarti pekerjaan yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mensyaratkan bahwa setiap pemimpin berada dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan memiliki beberapa dimensi (Zainal, Hadad, dan Ramly, 2014: 34). Seluruh fungsi kepemimpinan diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral. Pelaksananya berlangsung dimana pemimpin berkewajiban menjabarkan program, mampu memberikan petunjuk yang jelas, dan berusaha mengembangkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat. Fungsi kepemimpinan menurut Handoko (2012: 299) adalah fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah, dan fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok. Dalam kajian Wirawan (2013: 64) dinyatakan bahwa fungsi kepemimpinan dari seorang pemimpin adalah menciptakan visi. Dari berbagai definisi fungsi kepemimpinan tersebut maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa fungsi kepemimpinan adalah pekerjaan yang dilakukan seorang pemimpin dalam rangka menggerakkan pengikut atau bawahan guna mencapai tujuan organisasi melalui berbagai cara.

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan mampu memberikan gambaran bagaimana dampak kepemimpinan partisipatif terhadap organisasi. Penelitian oleh Prastyawan (2012) dengan kajian *Kepemimpinan Partisipatif Pendidikan Islam* menyimpulkan bahwa pendelegasian wewenang mempunyai dampak strategis bagi pematangan organisasi. Penelitian oleh Choi (2007) dengan kajian *Democratic Leadership: The Lessons of Exemplary Models for Democratic Governance* menghasilkan kesimpulan bahwa implikasi dari kepemimpinan demokratis pada suatu organisasi adalah terciptanya demokrasi yang lebih luas dengan melibatkan tanggung jawab serta akuntabilitas dari segenap pihak di dalamnya, karena segala kebijakan beroperasi di bawah prinsip-prinsip demokrasi dan aturan bersama. Penelitian oleh Liliana, Emilio, dan Juan (2006) dengan kajian *Leadership Styles and Effectiveness: A Study Of Small Firms In Chile* menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap efektivitas dalam organisasi

karena para pengikut dalam organisasi termotivasi oleh partisipasi yang dibuka pimpinan organisasi dengan penerimaan pendapat mereka, saran, dan ide-ide dalam proses pengambilan keputusan. Penelitian oleh Ilham, Widodo, dan Warsono (2013) dengan kajian *Analisis Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai Pada Pengadilan Agama Arga Makmur* menyimpulkan bahwa terdapat hubungan simetris antara pilihan gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan delegatif yang diterapkan pimpinan membawa dampak positif terhadap kinerja pegawai.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif dengan mendeskripsikan kejadian, dilakukan secara survei, mencari informasi faktual dan mendetail, mengidentifikasi masalah untuk mendapatkan justifikasi keadaan atau praktik-praktik yang sedang berlangsung, dan mendeskripsikan subjek yang sedang dikelola oleh sanggar dalam waktu yang bersamaan. Kehadiran peneliti dalam penelitian ini bersifat observasi partisipatif. Penelitian ini mengambil lokasi di Sanggar Budaya Satria, yang memiliki sekretariat di RT 002 RW 002 Sumberan Barat, Kelurahan Wonosobo Barat, Kecamatan Wonosobo, Kabupaten Wonosobo, Jawa Tengah. Dalam melakukan penelitian ini, peneliti mengambil dua lokasi utama sebagai tempat aktivitas Sanggar Budaya Satria yakni di sekretariat sanggar, di tempat latihan siswa gedung SLB Karya Bhakti Don Boscho, dan tempat latihan siswa pendopo Kabupaten Wonosobo.

Dipilihnya lokasi Sanggar Budaya Satria sebagai objek penelitian karena tidak jauh dari tempat tinggal peneliti di Kabupaten Pekalongan (sekitar 120 km) yang dapat ditempuh melalui perjalanan kendaraan sepeda motor dalam waktu sekitar 3 (tiga) jam melalui jalur Pekalongan-Bandar-Hutan Lindung Gunung Besar-Batur-Wonosobo. Alasan lain adalah karena peneliti cukup mengenal wilayah Kota Wonosobo mengingat penelitian sebelumnya di tahun 2012 juga menggunakan lokasi kawasan Dieng sebagai objek penelitian. Waktu yang digunakan untuk melakukan penelitian ini adalah 12 (dua belas) bulan terhitung sejak Oktober 2015 s.d Oktober 2016. Jenis data dari kegiatan penelitian ini berupa data kualitatif.

Data dalam penelitian ini berupa data wawancara, observasi, dokumen lembaga, dan dokumen surat kabar. Berdasarkan sumbernya, data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumen. Narasumber untuk wawancara dalam penelitian ini ditujukan pada pimpinan sanggar, pengurus, instruktur atau pelatih tari, dan siswa sanggar. Informan dipilih berdasarkan penguasaan dan pengetahuan mereka terhadap isi yang hendak digali dalam penelitian ini. Teknik pengambilan responden atau informan untuk wawancara menggunakan teknik sampling bola salju. Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam yang digunakan adalah teknik wawancara tak terstruktur. Wawancara tak terstruktur yang digunakan menggunakan teknik wawancara langsung secara tatap muka maupun menggunakan sarana telepon. Observasi dalam kegiatan penelitian ini menggunakan teknik observasi partisipatif moderat. Sedangkan prosedur pengumpulan data melalui dokumentasi dilakukan dengan pengumpulan data dokumen lembaga seperti profil, akte pendirian, AD/ART, penilaian hasil belajar siswa, notulen rapat, piagam, dan kliping koran.

Analisis data dalam penelitian ini adalah analisis interaktif yang dilakukan sewaktu penelitian ini berlangsung, dengan maksud apabila ada data yang kurang segera dilengkapi. Pelaksanaan analisis data dalam penelitian ini ditempuh dengan tiga strategi yakni menyiapkan dan mengorganisasikan data untuk dianalisis, kemudian mereduksi data tersebut melalui proses pengkodean dan peringkasan kode, dan terakhir menyajikan data dalam bentuk bagan, tabel, atau pembahasan. Kredibilitas penelitian ini dengan keterlibatan jangka panjang dan pengamatan mendalam dan strategi triangulasi baik triangulasi sumber, data, maupun teori untuk menyediakan data penguat. Kredibilitas lain yang ditempuh dalam penelitian ini adalah pemeriksaan kembali informasi dari responden.

Guna memudahkan proses *audit trill*, maka peneliti dalam penelitian ini mencatat hal-hal penting serinci mungkin, mendokumentasikan dan menyusun secara rapi data yang terkumpul, proses pengumpulan data maupun strategi analisisnya segera setelah wawancara dilakukan untuk menghindari bias personal, berkonsultasi terus-menerus dengan dosen pembimbing dan dosen lain yang terkait dengan tema penelitian, serta membaca referensi tambahan berkaitan dengan kepemimpinan

sanggar maupun teknik penggalian data setiap selesai melakukan wawancara untuk mempelajari kekurangan yang terjadi selama melakukan wawancara, serta terakhir melakukan pengecekan kembali data untuk menguji keyakinan dugaan-dugaan yang berbeda melalui penyajian pertanyaan-pertanyaan tentang data. Demikian uraian tentang teknis kredibilitas penelitian.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Gaya kepemimpinan partisipatif Sanggar Satria pada pengembangan kerjasama telah tampak dari adanya kerjasama dengan berbagai pihak baik internal maupun eksternal. Gaya kepemimpinan partisipatif pimpinan Sanggar Satria dalam mekanisme pengambilan keputusan telah tampak melibatkan partisipasi orang-orang di sekitarnya mulai dari pengurus, instruktur, orang tua siswa, bahkan siswa itu sendiri. Gaya kepemimpinan partisipatif pimpinan Sanggar Satria dalam memberikan motivasi pada bawahannya telah menjangkau seluruh komponen yang ada dalam sanggar baik secara materiil maupun non materiil termasuk di dalamnya etos kerja pimpinan sebagai motivasi orang-orang di sekitarnya. Gaya kepemimpinan partisipatif pimpinan Sanggar Satria dalam membangun komunikasi dua arah telah terbangun sangat baik dengan pola hubungan yang penuh kekeluargaan. Gaya kepemimpinan partisipatif pimpinan sanggar dalam menciptakan iklim kondusif sanggar tampak dari caranya menarik dukungan orang-orang di sekitarnya melalui pemberian kesempatan keterlibatan gagasan dan ide mereka dalam mekanisme rapat. Gaya kepemimpinan partisipatif pimpinan Sanggar Satria dalam pemberdayaan bawahan meliputi pendelegasian kewenangan, pertanggungjawaban tugas, dan pengakuan kerja.

Fungsi kepemimpinan dalam penciptaan visi di Sanggar Satria telah dijalankan oleh pimpinan sanggar dengan penciptaan visi yang melibatkan peran serta semua pengurus melalui mekanisme yang prosedural. Fungsi kepemimpinan dalam menciptakan budaya organisasi tampak pada kebebasan berkreasi, demokratis, saling percaya, disiplin, komunikasi yang hangat, kekeluargaan, keterbukaan, dan menghargai senior. Fungsi kepemimpinan Sanggar Satria dalam menciptakan sinergi terbukti telah lintas kalangan, baik internal maupun eksternal. Fungsi kepemimpinan dalam penciptaan perubahan telah dilakukan oleh pimpinan sanggar dalam empat

hal; 1) perubahan manajemen produksi, 2) perubahan sistem pendidikan, 3) perubahan manajemen pertunjukan, dan 4) sistem organisasi modern. Fungsi kepemimpinan dalam memberikan motivasi pada pengikut/bawahan telah dilakukan pimpinan sanggar dalam wujud materi dan non materi. Fungsi kepemimpinan dalam pemberdayaan bawahan telah dilakukan pimpinan Sanggar Satria. Pemberdayaan tersebut meliputi pendelegasian wewenang dan pemberian tanggungjawab, pemberian kepercayaan, mentoring, dan pemberian wewenang untuk mewakili sanggar. Fungsi kepemimpinan Sanggar Satria dalam perwakilan sistem sosial telah dilakukan dengan kehadiran sanggar pada kegiatan-kegiatan dengan pihak luar seperti lembaga bisnis, lembaga pemerintah, masyarakat, dan lembaga lain. Fungsi kepemimpinan dalam penanganan konflik di Sanggar Satria dapat dikatakan mampu dijalankan oleh pimpinan sanggar meskipun konflik terbuka tidak pernah ada. Pimpinan sanggar menggunakan instrumen evaluasi tiap akhir bulan sebagai sarana menghindari adanya konflik terbuka. Fungsi kepemimpinan dalam pembelajaran organisasi yang dijalankan oleh pimpinan Sanggar Satria telah dilakukan dalam berbagai nilai pembelajaran. Nilai-nilai tersebut diantaranya transparansi, mekanisme pemecahan masalah, profesionalitas kerja, konsekuensi sebuah tindakan, menciptakan kebersamaan dalam kemajemukan, pertanggungjawab sebuah kerja, dan manajemen siswa/regenerasi.

Pengembangan kerjasama yang ada sangat bermanfaat untuk sanggar dalam menjaga iklim kondusif sanggar. Kerjasama yang dilakukan sanggar merupakan kerjasama simbiosis mutualisma karena kedua pihak sama-sama menikmati manfaat dari buah kerjasama tersebut. Kerjasama yang dikembangkan pimpinan sanggar termasuk dalam mengimplementasikan nilai-nilai demokrasi yang mengakui adanya partisipasi dan kemampuan orang-orang di sekelilingnya sehingga memiliki produktivitas tinggi sangat sesuai dengan hasil penelitian oleh Muhammad Ilham, Slamet Widodo, dan Sri Warsono (2013: 940—948). Pimpinan memang memberikan peluang besar bagi terciptanya komunikasi dua arah dan pertukaran ide dalam pengambilan keputusan yang ditempuhnya. Pengambilan keputusan dalam sanggar yang partisipatif memungkinkan setiap keputusan dapat dijalankan bersama dan memiliki kekuatan untuk mengikat dalam ketaatan. Hal ini sesuai dengan penelitian oleh Liliana Pedraja-Rejas, Emilio Rodríguez-Ponce, dan Juan Rodríguez-Ponce

(2006: 500—504) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap efektivitas dalam organisasi karena para pengikut dalam organisasi termotivasi oleh partisipasi yang dibuka pimpinan organisasi dengan penerimaan pendapat mereka, saran, dan ide-ide dalam proses pengambilan keputusan.

Pemberian motivasi bagi organisasi seperti Sanggar Satria yang memiliki kecenderungan menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif adalah dalam rangka mengikat setiap individu dalam kegiatan sanggar untuk secara bersama-sama aktif berpartisipasi mengembangkan sanggar. Motivasi yang diberikan dalam berbagai bentuknya tersebut merupakan sebuah pengakuan bahwa kehadiran orang lain, partisipasi mereka, keberadaan mereka dengan segala sumber daya yang dimilikinya adalah aset yang dapat didayagunakan untuk kebesaran sanggar. Melalui pembangunan komunikasi dua arah, pimpinan dapat bertukar pikiran, bertukar ide dan gagasan, dan mampu memahami setiap permasalahan. Jalinan komunikasi dua arah juga memberikan peluang minimnya konflik karena semua dapat secara leluasa mengungkapkan keberatan atau ketidaksetujuannya.

Penciptaan iklim kondusif dalam Sanggar Satria merupakan nilai soliditas yang ditunjukkan dari partisipasi aktif semua komponen untuk mendukung setiap kegiatan sanggar. Iklim kondusif pada Sanggar Satria yang tercipta terbentuk dari sistem komunikasi terbuka. Iklim kondusif Sanggar Satria tercipta dari budaya organisasi. Peluang keberhasilan sebuah organisasi yang kondusif menjamin kenyamanan dan ketenangan kerja sehingga memberi keuntungan pada organisasi dan individu di dalamnya. Pemberdayaan bawahan dalam berbagai bentuknya yang dilakukan pimpinan sanggar adalah cetusan bahwa partisipasi orang lain adalah penting. Pemberdayaan demikian dipandang pimpinan Sanggar Satria sebagai partisipasi individu di sekelilingnya yang dapat meningkatkan komitmen yang tinggi pada tugas yang diemban, inisiatif yang lebih tinggi dalam menalakan peran dan tanggung jawab mereka, ketekunan yang lebih besar ketika menghadapi kesulitan, lebih inovatif dan berkemauan untuk maju, dan kepuasan tinggi dalam bekerja karena partisipasi mereka diperhatikan.

Visi yang dibangun Sanggar Satria merupakan visi inovatif jika dilihat dari isi yang ada. Keterpaduan keempat unsur ini, terutama teaterikal, menjadikan Sanggar

Satria mampu meraih pangsa pasar yang lebih luas ketimbang sanggar lain (jumlah siswa dan kegiatan kerjasama eksternal). Satu kelemahan yang mungkin ada pada visi sanggar ini adalah kurangnya semangat bercita-cita yang besar, yang mampu melampaui batas. Budaya organisasi yang dikembangkan oleh pimpinan seperti kebebasan berkreasi, demokratis, saling percaya, menghargai hasil karya orang lain, komunikasi yang hangat, dan disiplin telah ikut membesarkan Sanggar Satria. Pengembangan budaya organisasi juga mampu memberikan semangat bagi para bawahan melakukan perbaikan kerja. Keberanian berinovasi ditunjukkan dari kemauan sanggar untuk selalu menciptakan karya baru yang inovatif, yang berbeda dari apa yang diproduksi orang lain melalui kreativitas tari yang seringkali bisa dikatakan kontekstual.

Sinergi atau kerjasama dari setiap entitas yang berbeda dalam satu tim untuk mencapai tujuan bersama yang diciptakan pimpinan sanggar mampu memberikan kesadaran pada orang-orang di sekitarnya bahwa tidak ada satu pun organisasi yang dapat bertahan dalam jangka panjang hanya mengandalkan kemampuan seseorang. Sinergi yang diciptakan pimpinan bersama orang-orangnya melalui pemeliharaan hubungan baik, keterbukaan, pemberdayaan, saling membutuhkan, memelihara prakarsa, dan menjaga hubungan timbal balik melahirkan tim yang berkinerja tinggi.

Perubahan manajemen sanggar yang dibawa oleh pimpinan sanggar saat ini pada dasarnya merupakan upaya agar Sanggar Satria mampu mengikuti perkembangan zaman dan mampu berdaya saing tinggi. Gerakan pembaharuan manajemen yang dilakukan pimpinan sanggar saat ini sangat totalitas. Perubahan pengelolaan dipahami secara mendalam oleh pimpinan sanggar sebagai sebuah harapan. Perubahan pada sebuah organisasi dalam kajian Winardi (2012: 75) merupakan usaha untuk memiliki daya tahan hidup. Satu perubahan yang belum tampak secara signifikan dan termasuk urgen adalah perubahan pengelolaan data atau manajemen data. Pemberian motivasi telah dipandang penting oleh pimpinan sebagai bagian dari cara pemimpin menggerakkan bawahan. Motivasi material dan non material yang diberikan mampu merangsang produktivitas kerja pengurus dan instruktur, serta mampu meningkatkan minat belajar siswa. Hal unik yang ditemukan di sanggar ini adalah keteladanan kerja dan perilaku serta sifat dari pimpinan sanggar memiliki nilai motivasi bagi orang-orang di sekitarnya. Motivasi

yang tumbuh dari kecerdasan moral yang dimiliki pimpinan mampu menciptakan hubungan yang harmonis yang melebihi hubungan antara bawahan dengan atasan. Pemberdayaan bawahan oleh pimpinan sanggar telah melahirkan bawahan yang sangat antusias dalam kerja sejalan dengan visi sanggar, melakukan pekerjaan yang mereka cintai, dan berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan esensial sanggar. Setiap individu yang terlibat dalam kerja sanggar bersedia melepaskan pengetahuan, pengalaman, dan motivasi yang dimilikinya untuk diarahkan secara bersama-sama dalam rangka mencapai hasil-hasil yang positif bagi sanggar. Kepuasan kerja para instruktur dan pengurus sebagai hasil dari pemberdayaan pimpinan sanggar tersebut berkesesuaian dengan apa yang dikemukakan Evans dan Deans dalam Kaswan (2013: 427) bahwa pemberdayaan memicu tingkat kepuasan yang lebih tinggi diantara para karyawan.

Fungsi perwakilan sistem sosial yang dijalankan pimpinan sanggar merupakan satu cara untuk menjelaskan kepada pihak luar agar memahami kebijaksanaan dan kegiatan organisasi. Fungsi perwakilan sistem sosial ini tidak hanya menjadi pemelihara hubungan baiknya dengan pihak luar namun juga mampu memberikan keuntungan atau nilai positif bagi sanggar. Fungsi kepemimpinan dalam penanganan konflik yang dilakukan pimpinan Sanggar Satria meliputi penanganan konflik internal dan eksternal. Secara internal memang konflik terbuka bisa dikatakan tidak pernah ada. Ketiadaan konflik terbuka dimungkinkan karena pimpinan sanggar mampu memadamkan pematik konflik terbuka secara persuasif.

Minimnya konflik juga merupakan hasil dari kepuasan individu-individu dalam bekerja. Sikap pimpinan sanggar yang akomodatif dan eksperimental merupakan modal bagi peredaman konflik internal. Hal ini berkesesuaian dengan penelitian Sanghan Choi (2007: 243—262) yang menyimpulkan bahwa implikasi dari kepemimpinan demokratis pada suatu organisasi adalah untuk terciptanya demokrasi yang lebih luas. Fungsi kepemimpinan dalam pembelajaran organisasi yang dijalankan pimpinan memberikan satu keyakinan pada para instruktur dan pengurus bahwa berorganisasi membutuhkan kedisiplinan, pembagian wewenang dan tanggungjawab, kesinambungan kerja, sikap menghargai antarindividu, pengakuan kemampuan orang lain, jalinan komunikasi, dan sinergitas untuk mencapai satu tujuan yang telah ditetapkan. Pembelajaran organisasi pada Sanggar

Satria bisa dikatakan telah menjangkau kepada semua komponen yang terlibat langsung di dalamnya tak terkecuali siswa.

Pembelajaran organisasi berhasil dengan baik karena setiap individu berkesempatan mendapatkan pembelajaran dari pimpinan. Setiap individu merasa bahwa pembelajaran tersebut mendukung strategi sanggar. Pembelajaran dilakukan secara terus menerus. Pembelajaran memiliki semangat harapan agar semua yang terlibat dapat mengembangkan ketrampilan baru. Pembelajaran individu memberikan manfaat bagi sanggar diantaranya meningkatkan kepuasan, loyalitas dan kecerdasan karyawan, pembelajaran lintas fungsi, membangun modal pengetahuan, dan adanya lingkungan kerja yang berkembang. Pembelajaran mencakup peningkatan lingkungan kerja yang lebih tanggap terhadap situasi, adaptif, inovatif, dan efisien yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan semakin memperkuat posisi sanggar.

## **SIMPULANDAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang ada, dapat disimpulkan bahwa implementasi gaya kepemimpinan partisipatif dilakukan pimpinan sanggar dengan memberikan akses keterlibatan ide, gagasan, pemikiran orang-orang di sekitarnya melalui saluran rapat dan komunikasi yang dibangun dua arah baik untuk manajemen sanggar maupun karya seni yang dihasilkan. Fungsi kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan sanggar telah dilakuakn mulai dari penciptaan visi sampai membelajarkan organisasi.

Saran yang dapat diajukan meliputi dipertahankannya gaya kepemimpinan partisipatif dengan melihat situasi kondisi yang berkembang. Motivasi kerja orang-orang di sekitar pimpinan sanggar yang lebih banyak ditentukan faktor semangat meneladani etos kerja dan kepribadian pimpinan hendaknya dapat dipertahankan dengan cara tetap menjaga nilai-nilai kepribadian dan nilai-nilai kerja pada diri pimpinan secara konsisten. Keterlibatan orang-orang di sekitar pimpinan hendaknya selalu dijaga dengan kesediaan untuk berbagi, komunikasi multi arah, penghargaan kinerja, pemberdayaan melalui pemberian kepercayaan dan mengeksplorasi kemampuan mereka, apresiasi kreativitas, dan pemberian motivasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, Djamaludin. 2012. *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Jakarta: Erlangga
- Anwar, Moch. Idochi. 2013. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. Bandung: CV Alfabeta
- Bungin, Burhan. 2012. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenadamedia
- Creswell, John. 2013. *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset; Memilih Diantara Lima Pendekatan*. Terjemahan Ahmad Lintang Lazuardi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Danim, Sudarwan. 2002. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia
- David, Fred R. 2011. *Manajemen Strategis Konsep*. Edisi 12 Buku 1. Terjemah Dono Sunardi. Jakarta: Salemba Empat
- Elsevier. 2007. *Leadership and Management Organisation*. Burlington: Elsevier
- Fahmi, Irham. 2013. *Manajemen Pengambilan Keputusan*. Bandung: Alfabeta
- Fairholm, Matthew R dan Fairholm, Gilbert W. 2009. *Understanding Leadership Perspectives; Theoretical and Practical Approaches*. ISBN: 978-0-387-84901-0. New York: Springer
- Hermawan, Daman dan Triatna, Cepi. 2012. "Organisasi Pendidikan". Dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI (Eds). *Manajemen Pendidikan*. (hlm 67—84). Bandung: Alfabeta
- Kartono, Kartini. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Press
- Kaswan. 2013. *Leadership and Teamworking*. Bandung: Alfabeta
- Komar, Oong. 2006. *Filsafat Pendidikan Nonformal*. Bandung: Pustaka Setia
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet 12. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Miles, Matthew dan Huberman, Michael. 2007. *Analisis Data Kualitatif*. Terjemahan Tjetjep rohendi Rohadi. Jakarta: UI Press
- MTD. 2010. *Leadership Skills*. ISBN: 978-87-7681-603-2. -: MTD Training and Ventus Publishing.
- Mulyasa, Ecep. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Cet.VI. Bandung: Remaja Rosdakarya

- Nawawi, Hadari. 2006. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Cet.II. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Northouse, Peter G. *Kepemimpinan Teori dan Praktek*. Terjemahan Ati Cahayani. Jakarta: Indeks
- Noonan, Sarah J. 2003. *The Elements Of Leadership*. Lanham: Scarecrwo Press
- Prastyawan. 2012. “Kepemimpinan Partisipatif Pendidikan Islam”. *Jurnal Al Hikmah*, Volume 2, Nomor 2, September 2012 : 158-169
- Rosmiati, Tetty dan Kurniadi, Dedy Achmad. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan. Dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Siagian, Sondang P. 2010. *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sumidjo, Wahjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Cet.1. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Team FME. 2015. *Leadership Theories; Leadership Skills*. <http://free-management-ebooks.com>. ISBN : 978-1-62620-988-6. Diakses 20 Februari 2016
- Thoha, Miftah. 2012. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Ed. 1. Jakarta: Rajawali Press
- Winardi. 2012. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenadamedia
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan; Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi Dan Penelitian*. Jakarta: Rajagrafindo
- Yukl, Gary. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Terjemahan Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks