



DOI: <https://doi.org/10.38035/jim.v4i1>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja dan Profesionalisme dalam Konteks Pendidikan dan Organisasi**

**Dafis Luqqy Muzakky<sup>1\*</sup>, Nunuk Hariyati<sup>2</sup>, Suryanti<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Universitas Negeri Surabaya, Jawa Timur, Indonesia, [dafis.23017@mhs.unesa.ac.id](mailto:dafis.23017@mhs.unesa.ac.id)

<sup>2</sup>Universitas Negeri Surabaya, Jawa Timur, Indonesia, [Nunukhariyati@unesa.ac.id](mailto:Nunukhariyati@unesa.ac.id)

<sup>3</sup>Universitas Negeri Surabaya, Jawa Timur, Indonesia, [Suryanti@unesa.ac.id](mailto:Suryanti@unesa.ac.id)

\*Corresponding Author: [dafis.23017@mhs.unesa.ac.id](mailto:dafis.23017@mhs.unesa.ac.id)<sup>1</sup>

**Abstract:** This study aims to examine various study results regarding the influence of participative leadership style on employee performance, teacher professionalism, and the implementation of strategic management in educational institutions and organizations. Through the literature study method on 10 scientific articles, it was found that participative leadership contributes positively to increasing work effectiveness, job satisfaction, loyalty, and employee work motivation. This study also compares leadership approaches in the context of schools, madrasahs, and Islamic boarding schools and other public organizations.

**Keywords:** Participative Leadership, Work Satisfaction, Organizational Performance

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menelaah berbagai hasil studi mengenai pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai, profesionalisme guru, serta implementasi manajemen strategik di lembaga pendidikan dan organisasi. Melalui metode studi literatur terhadap 10 artikel ilmiah, ditemukan bahwa kepemimpinan partisipatif berkontribusi positif terhadap peningkatan efektivitas kerja, kepuasan kerja, loyalitas, serta motivasi kerja pegawai. Penelitian ini juga membandingkan pendekatan kepemimpinan dalam konteks sekolah, madrasah, dan pesantren serta organisasi publik lainnya.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Partisipatif, Kepuasan Kerja, Kinerja Organisasi

### **PENDAHULUAN**

Dalam dunia manajemen modern, peran kepemimpinan menjadi faktor krusial dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan tidak lagi hanya dipandang sebagai proses instruksi satu arah dari atasan kepada bawahan, melainkan sebagai interaksi dua arah yang dinamis dan partisipatif. Salah satu pendekatan yang banyak mendapatkan perhatian dalam dua dekade terakhir adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan ini menekankan pentingnya melibatkan anggota tim atau bawahan dalam proses pengambilan keputusan, penyusunan strategi, hingga pelaksanaan program organisasi.

Dengan demikian, gaya kepemimpinan partisipatif tidak hanya meningkatkan efektivitas organisasi, tetapi juga memberikan ruang bagi pengembangan individu dalam organisasi.

Fenomena kepemimpinan partisipatif telah banyak dikaji dalam berbagai konteks, mulai dari sektor pendidikan, bisnis, hingga pemerintahan. Di bidang pendidikan, peran kepala sekolah atau pemimpin lembaga pendidikan sebagai motor penggerak organisasi sangat menentukan arah dan kualitas lembaga yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan yang melibatkan guru dan staf dalam pengambilan keputusan terbukti mampu meningkatkan profesionalisme guru, semangat kerja, serta kualitas pelayanan pendidikan. Dalam organisasi non-pendidikan, kepemimpinan partisipatif juga telah terbukti memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja, loyalitas, serta produktivitas pegawai.

Beberapa literatur menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, loyalitas, bahkan produktivitas karyawan (Wang et al., 2022; Fatoki, 2023). Di sektor pendidikan, pendekatan ini dianggap efektif dalam meningkatkan profesionalisme guru, terutama dalam hal kompetensi pedagogik dan inovasi pembelajaran (Astutik et al., 2021). Selain itu, dalam konteks organisasi keagamaan seperti pesantren, pendekatan partisipatif juga dapat diadaptasi melalui prinsip syuro atau musyawarah, yang membangun keterlibatan kolektif dalam pengambilan kebijakan (Mustakim et al., 2021).

Namun, keberhasilan gaya kepemimpinan ini tidak bisa dilepaskan dari kesiapan budaya organisasi, kapasitas komunikasi pemimpin, serta kesadaran akan pentingnya pelibatan bawahan dalam proses organisasi. Berdasarkan studi literatur yang dilakukan peneliti, terdapat banyak variasi konteks dan pendekatan dalam penerapan gaya kepemimpinan partisipatif, baik di lembaga pendidikan, pemerintahan, maupun swasta. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif bersifat fleksibel dan dapat diadaptasi sesuai karakteristik organisasi.

Menurut pandangan peneliti, gaya kepemimpinan partisipatif merupakan sebuah kebutuhan dalam iklim organisasi saat ini yang menuntut keterbukaan, inovasi, dan kolaborasi. Dalam pengalaman dan pengamatan peneliti terhadap dinamika institusi pendidikan, seringkali ditemukan bahwa guru atau staf yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan akan menunjukkan komitmen dan tanggung jawab kerja yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang hanya bersifat pasif atau sekadar pelaksana. Oleh karena itu, peneliti meyakini bahwa penguatan gaya kepemimpinan partisipatif dapat menjadi strategi manajerial yang tidak hanya membangun kinerja individu, tetapi juga memperkuat budaya organisasi secara menyeluruh.

Dengan mengkaji 10 penelitian terdahulu yang mengangkat isu kepemimpinan partisipatif dalam berbagai konteks, studi ini bertujuan untuk merangkum temuan utama, membandingkan efektivitasnya, serta mengevaluasi tantangan dan peluang penerapannya. Kajian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengembangan model kepemimpinan partisipatif yang adaptif dan berkelanjutan, khususnya di sektor pendidikan dan pelayanan publik.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur literature review sebagai metode utama untuk menelaah dan menganalisis berbagai hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan tema kepemimpinan partisipatif. Metode ini dipilih karena memberikan keleluasaan bagi peneliti untuk mengkaji secara mendalam berbagai data sekunder dari artikel jurnal ilmiah yang telah dipublikasikan, serta memungkinkan untuk melakukan sintesis terhadap temuan-temuan yang ada guna membangun pemahaman yang lebih luas dan sistematis mengenai topik yang dikaji. Penelitian ini bersifat deskriptif-kualitatif, di mana fokus

utamanya adalah menginterpretasikan makna dan dampak penerapan gaya kepemimpinan partisipatif di berbagai konteks organisasi berdasarkan data dan hasil penelitian terdahulu.

Dalam pelaksanaan studi literatur ini, peneliti mengidentifikasi dan memilih sebanyak 10 artikel ilmiah sebagai bahan kajian utama. Artikel-artikel tersebut dipilih secara purposif berdasarkan kesesuaian topik, kualitas publikasi, dan relevansinya terhadap fokus penelitian. Adapun sumber-sumber tersebut berasal dari jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi, baik yang menggunakan pendekatan kuantitatif, kualitatif, maupun gabungan. Sebagian besar artikel yang dianalisis dipublikasikan dalam rentang waktu 2019 hingga 2023, agar tetap kontekstual dengan dinamika organisasi dan kepemimpinan kontemporer.

Adapun kriteria inklusi dalam pemilihan artikel meliputi: pertama, artikel yang secara eksplisit membahas tentang gaya kepemimpinan partisipatif; kedua, penelitian dilakukan dalam konteks organisasi pendidikan, institusi pemerintahan, atau perusahaan swasta; ketiga, artikel bersifat empiris dengan data primer; dan keempat, diterbitkan dalam bahasa Indonesia atau Inggris. Artikel yang tidak memenuhi kriteria tersebut, seperti editorial, opini non-empiris, atau ulasan tanpa data penelitian, tidak diikutsertakan dalam kajian ini.

Proses analisis data dilakukan dengan pendekatan *content analysis* atau analisis isi. Peneliti membaca dan mengidentifikasi setiap artikel berdasarkan beberapa indikator utama, yaitu: tujuan penelitian, metodologi yang digunakan, konteks organisasi, variabel yang dikaji, serta hasil dan kesimpulan penelitian terkait pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif. Hasil temuan dari masing-masing artikel kemudian disusun dalam bentuk tabel untuk memudahkan penelusuran pola-pola kesamaan maupun perbedaan antar penelitian. Selanjutnya, dilakukan proses sintesis untuk merumuskan kecenderungan umum, efektivitas pendekatan, serta celah penelitian *research gap* yang masih dapat ditindaklanjuti.

Untuk menjaga validitas data, peneliti memastikan bahwa seluruh artikel yang dikaji berasal dari sumber yang kredibel serta melalui proses *peer-review*. Peneliti juga melakukan cross-check dan triangulasi antar artikel untuk menghindari interpretasi yang bias. Dalam proses analisis, peneliti turut merefleksikan pengamatan pribadi serta pengalaman dalam dunia pendidikan sebagai perspektif tambahan untuk memahami keterkaitan antara teori dan praktik kepemimpinan.

Dengan metode ini, hasil yang disajikan dalam penelitian ini tidak hanya berupa rangkuman temuan dari berbagai sumber, melainkan juga analisis kritis yang dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan model kepemimpinan partisipatif di berbagai konteks organisasi.

Beberapa jurnal penelitian yang menjadi studi literatur dalam penelitian ini adalah:

Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Sumber Jurnal
Astutik et al. (2021)	Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Sekolah serta Pengaruhnya terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Sekolah Dasar	Jurnal Ilmiah Mandala Education, Vol. 7 No. 2
Nugroho (2022)	Peningkatan Kinerja Karyawan Dipengaruhi oleh Kepemimpinan Partisipatif, Komunikasi Interpersonal dan Kepuasan Kerja	GREENOMIKA, Vol. 4 No. 2
Mustakim et al. (2021)	The Syuro-Participative Leadership in Al-Qur'an-Based Pesantren in the Disruption Era	Jurnal TA'DIB, Vol. 24 No. 2
Fatoki (2023)	Participative Leadership and Employee Job Satisfaction: The Mediating Effects of Psychological Empowerment and Work Engagement	Foundations of Management, Vol. 15
Gentari dan Sumiati	Pengaruh Gaya Kepemimpinan	Jurnal Sains Manajemen,

(2019)	Partisipatif dan Motivasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai	Vol. 5 No.1
Permana & Karwanto (2020)	Gaya Kepemimpinan Partisipatif dalam Upaya Meningkatkan Profesional Guru	Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan, Vol. 5 No. 1
Andriani Lestari (2019)	Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan Komitmen Organisasi terhadap Efektivitas Implementasi Renstra pada Madrasah Aliyah	Jurnal Administrasi Pendidikan, Vol. XXIII No.1
Jaelani et al. (2023)	The Effect of Participative Leadership on Organizational Commitment with Impact on Work Productivity	International Journal of Membrane Science and Technology, Vol. 10 No. 4
Alduraywish (2023)	A Proposed Vision for the Leadership of Education Institutions on Gifted Caring in Light of Participative Leadership	Journal for Educators, Teachers and Trainers, Vol. 14 No. 3
Wang et al. (2022)	Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research	Frontiers in Psychology, Vol. 13

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil kajian dari sepuluh artikel penelitian yang dianalisis dalam studi literatur ini, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif secara konsisten menunjukkan pengaruh yang positif terhadap berbagai aspek dalam organisasi, baik pada sektor pendidikan, pemerintahan, maupun swasta. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif tidak hanya berpengaruh terhadap peningkatan kinerja individu, tetapi juga terhadap penguatan budaya kerja, peningkatan profesionalisme, dan kepuasan kerja. Beberapa temuan penting dari studi-studi yang dikaji antara lain:

### 1. Peningkatan Profesionalisme Guru

Studi oleh Astutik et al. (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berkontribusi pada peningkatan kompetensi pedagogik guru sekolah dasar. Guru yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan cenderung lebih percaya diri, bertanggung jawab, dan memiliki motivasi untuk mengembangkan kualitas pembelajaran.

### 2. Kinerja dan Kepuasan Pegawai

Penelitian Nugroho (2022) yang dilakukan di sektor jasa transportasi menemukan bahwa kepemimpinan partisipatif berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan, terutama melalui peran komunikasi interpersonal dan kepuasan kerja sebagai variabel penguat. Karyawan merasa dihargai ketika diberi ruang untuk menyampaikan pendapat dan ikut terlibat dalam proses manajerial.

### 3. Efektivitas Implementasi Renstra

Lestari (2016) menemukan bahwa kepemimpinan partisipatif, jika dikombinasikan dengan komitmen organisasi, mampu meningkatkan efektivitas implementasi rencana strategis di madrasah. Partisipasi guru dan tenaga pendidik dalam proses perencanaan dan pelaksanaan program mempercepat tercapainya target yang telah ditetapkan.

### 4. Transformasi di Lingkungan Pesantren

Studi Mustakim et al. (2021) menemukan bahwa model kepemimpinan “syuro-partisipatif” yang diterapkan di pesantren Al-Qur’an Ibnu Abbas Klaten menunjukkan keberhasilan dalam membangun kepemimpinan kolektif. Meskipun pimpinan pesantren (kyai) memiliki otoritas tertinggi, proses musyawarah rutin memberikan ruang bagi pimpinan unit untuk menyampaikan masukan.

### 5. Kepuasan dan Keterlibatan Kerja

Fatoki (2023) menekankan pentingnya psychological empowerment dan work engagement sebagai mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan

kepuasan kerja. Hasilnya menunjukkan bahwa karyawan yang merasa didengar dan didukung akan lebih terlibat dan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi.

Secara umum, hasil dari seluruh penelitian yang dikaji dalam studi ini memberikan gambaran kuat bahwa gaya kepemimpinan partisipatif relevan untuk diterapkan di berbagai sektor. Namun, efektivitasnya sangat tergantung pada kesiapan budaya organisasi, struktur kepemimpinan, dan kapasitas komunikasi antara pemimpin dan anggota tim.

## **Pembahasan**

Hasil-hasil penelitian yang telah dianalisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif bukan hanya sekadar pendekatan manajerial, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai kolaborasi, demokrasi, dan kepercayaan dalam organisasi. Pembahasan ini akan mengelaborasi lebih lanjut bagaimana gaya kepemimpinan ini memberikan kontribusi nyata terhadap kinerja dan dinamika organisasi di berbagai sektor.

Pertama, dalam konteks pendidikan, kepemimpinan partisipatif terbukti efektif dalam meningkatkan profesionalisme guru. Ketika guru dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, mereka merasa memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap institusi tempat mereka mengabdikan diri. Selain itu, partisipasi guru juga menciptakan rasa kepemilikan bersama terhadap visi dan misi sekolah. Ini selaras dengan konsep manajemen berbasis sekolah (MBS), di mana desentralisasi wewenang diharapkan dapat memperkuat efektivitas institusi pendidikan.

Kedua, dalam organisasi sektor swasta seperti yang dikaji oleh Nugroho (2022), kepemimpinan partisipatif berdampak langsung terhadap motivasi dan produktivitas karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan pendapat mereka diperhitungkan, hal ini akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen terhadap perusahaan. Kepemimpinan yang melibatkan komunikasi dua arah juga berpotensi mengurangi konflik, meningkatkan moral kerja, serta mendorong inovasi dalam penyelesaian masalah operasional.

Ketiga, pada organisasi pendidikan berbasis keagamaan seperti pesantren, kepemimpinan partisipatif ternyata mampu beradaptasi dengan baik. Temuan Mustakim et al. (2021) menunjukkan bahwa prinsip musyawarah dalam Islam dapat diintegrasikan ke dalam kerangka kepemimpinan modern untuk menciptakan pola kepemimpinan yang responsif dan transformatif. Dalam hal ini, syuro-partisipatif bukan hanya sebagai konsep ideal, tetapi terbukti efektif dalam meningkatkan partisipasi aktif tanpa mengurangi kewibawaan pemimpin.

Keempat, dimensi psikologis dari kepemimpinan partisipatif juga tidak dapat diabaikan. Penelitian Fatoki (2023) menyoroti bahwa *psychological empowerment* dan *work engagement* menjadi jembatan penting antara partisipasi dan hasil kerja yang maksimal. Artinya, gaya kepemimpinan ini tidak hanya memengaruhi apa yang dilakukan karyawan, tetapi juga bagaimana mereka merasakan pekerjaan mereka. Rasa memiliki, dukungan emosional, dan makna kerja menjadi elemen kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan sehat.

Namun demikian, pembahasan ini juga perlu menyoroti tantangan yang mungkin timbul. Tidak semua organisasi memiliki kesiapan struktural dan budaya untuk menerima pendekatan partisipatif. Dalam organisasi yang masih sangat hierarkis atau birokratis, gaya ini bisa saja dipandang sebagai bentuk pelemahan otoritas atau sumber konflik. Oleh karena itu, implementasi gaya kepemimpinan partisipatif harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi, kesiapan sumber daya manusia, dan dukungan dari struktur yang ada.

Selain itu, penting bagi seorang pemimpin untuk memiliki keterampilan komunikasi yang mumpuni, empati, serta kemampuan fasilitasi kelompok. Partisipasi bukan berarti semua orang setuju atau terlibat dalam segala hal, melainkan membuka ruang diskusi yang

sehat, terbuka, dan produktif. Perlu juga ditetapkan batasan dan struktur dalam proses partisipatif agar tidak menimbulkan kebingungan atau pengambilan keputusan yang lamban.

Dengan demikian, pembahasan ini menegaskan bahwa kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang sangat potensial untuk mendorong perubahan dan kemajuan organisasi. Namun, implementasinya harus dilakukan secara cermat, terstruktur, dan disesuaikan dengan kondisi masing-masing organisasi. Ke depan, akan sangat menarik untuk mengembangkan model kepemimpinan partisipatif yang berbasis konteks lokal, baik budaya, agama, maupun jenis organisasi, agar pendekatan ini tidak hanya relevan, tetapi juga berkelanjutan.

## KESIMPULAN

Dari seluruh hasil studi yang ditelaah, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memberikan kontribusi positif pada hampir seluruh aspek organisasi: kinerja, profesionalisme, kepuasan, dan efektivitas implementasi program. Implementasi gaya ini memerlukan keterampilan kepemimpinan yang adaptif, serta sistem manajerial yang terbuka terhadap partisipasi dan kolaborasi.

Pendekatan ini bukan hanya tren sesaat, melainkan jawaban terhadap tuntutan organisasi masa kini yang menekankan fleksibilitas, kolaborasi, dan kebermaknaan kerja. Dengan pengelolaan yang tepat, gaya kepemimpinan partisipatif akan menjadi fondasi kuat bagi pengembangan organisasi yang berkelanjutan di berbagai sektor.

## REFERENSI

- Alduraywish, A. A. (2023). A proposed Vision for the Leadership of Education Institutions on Gifted Caring in Light of Participative Leadership. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 14(3), 93–109. <https://doi.org/10.47750/jett.2023.14.03.012>
- Andriani Lestari. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Dan Komitmen Organisasi Terhadap Efektifitas Implementasi Rencana Strategik Pada Madrasah Aliyah Di Kabupaten Sukabumi Jawa Barat. *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*, 23(1), 115. <https://doi.org/10.17509/jap.v23i1.5580>
- Astutik, K. F., Roesminingsih, E., & Sumbawati, M. S. (2021). Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Sekolah serta Pengaruhnya terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 7(2), 19–24. <https://doi.org/10.58258/jime.v7i2.1805>
- Fatoki, O. (2023). Participative Leadership and Employee Job Satisfaction: The Mediating Effects of Psychological Empowerment and Work Engagement. *Foundations of Management*, 15(1), 161–176. <https://doi.org/10.2478/fman-2023-0012>
- Gentari, R. E., & Sumiati, S. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Motivasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kota Cilegon. *Sains Manajemen*, 5(1), 20–44. <https://doi.org/10.30656/sm.v5i1.1520>
- Jaelani, A. K., Agung, A. A. G., Yudana, M., & Dantes, K. R. (2023). The Effect of Participative Leadership on Organizational Commitment with Impact on Work Productivity Vocational School Teachers in Mataram City. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 7(2), 171–187. <https://doi.org/10.53730/ijssh.v7n2.14507>
- Mustakim, M., Salim, A., Rouzi, K. S., Rusiyono, R., & Nurmaida, D. K. (2021). The Syuro-Participative Leadership in Al-Qur'an-Based Pesantren in the Disruption Era. *Ta'dib*, 24(2), 195. <https://doi.org/10.31958/jt.v24i2.3069>
- Nugroho, N. E. (2022). Employee Performance Improvement Influenced By Participative Leadership, Interpersonal Communication and Job Satisfaction At Pt Putra Wijaya

- Klaten, Jawa Tengah. *Greenomika*, 4(2), 128–139.  
<https://doi.org/10.55732/unu.gnk.2022.04.2.6>
- Permana, A. W., & Karwanto, K. (2020). Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dalam Upaya Meningkatkan Profesional Guru. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 5(1), 58.  
<https://doi.org/10.26740/jdmp.v5n1.p58-67>
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 13(June), 1–12.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>