

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan

Arti dari kepemimpinan adalah sebuah keterampilan fundamental yang wajib bagi seorang pemimpin miliki untuk diimplementasikan pada keterampilan kepemimpinannya, sehingga para bawahan dapat bekerja sesuai dengan arahan demi merealisasikan apa yang sudah ditargetkan.¹⁰ Selain itu, seorang pemimpin juga perlu memastikan bahwa anggotanya mematuhi peraturan yang ada dan menghormati kedudukannya sebagai atasan. Kepemimpinan dapat dipahami sebagai sebuah tahap untuk seorang pemimpin mengarahkan, mendorong, mengatur serta mengelola semua elemen pada organisasi demi merealisasikan target yang sudah direncanakan, sekaligus memaksimalkan kinerja dari bawahannya.¹¹ Seorang pemimpin begitu menjadi penentu terhadap keberhasilan organisasi mencapai tujuan.

Kepemimpinan juga dapat dikatakan sebagai upaya yang dilakukan pemimpin dalam memberikan pengaruh terhadap tingkah laku seseorang supaya mau diajak menuju pencapaian sebuah tujuan atau target. Hal ini meliputi kemampuan dalam memotivasi dan mengerakkan sekelompok

¹⁰Lestari Adriani, "Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Dan Komitmen Organisasi Terhadap Efektifitas Implementasi Rencana Strategik Pada Madrasah Aliyah Di Kabupaten Sukabumi Jawa Barat," *Jurnal Administrasi Pendidikan* 23 (2016): 216–17.

¹¹Bernadus Samsi, Budijiono, and Dina Suryawati, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Desa Terhadap Efektivitas Kerja Bawahan Di Kantor Desa Bago Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo," *Artikel Ilmiah Hasil Pendidikan Mahasiswa*, 2014, 3–4.

orang untuk bertindak secara kolektif dan terfokus tanpa adanya paksaan. Dalam konteks manajemen, kepemimpinan merupakan bagian terpenting dari keseluruhan proses majerial. Jika pendekatan kepemimpinan yang diterapkan tepat, maka seluruh aktivitas majerial akan berjalan dengan baik dan karyawan akan termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Keberhasilan atau pun kegagalan suatu organisasi itu ditentukan dari keterampilan pemimpin dalam mengarahkan bawahannya. Kepemimpinan yang baik akan menumbuhkan semangat kerja, partisipasi, serta loyalitas karyawan dalam mengerjakan tugasnya. Secara sederhana, pemimpin adalah individu yang memimpin, sedangkan 'kepemimpinan' adalah gaya, pendekatan, serta kemampuan seseorang dalam membimbing, mengatur, serta membina bawahan untuk bersinergi dalam mencapai tujuan daripada suatu organisasi.¹²

Kepemimpinan adalah kemampuan orang yang menjadi pemimpin untuk memotivasi, mengarahkan serta mengelola apa yang menjadi kewenangannya demi merealisasikan target organisasi. Keberhasilan atau kesuksesan dari sebuah organisasi secara umum begitu tergantung dari kepemimpinan yang efektif, yang mencakup pengaruh tanpa paksaan dan membina kerja sama serta menggerakkan semangat dan loyalitas karyawan.

¹²Malayu s.p Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian Dan Masalah* (Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 1996) 200.

B. Kepemimpinan Partisipatif

1. Pengertian Kepemimpinan Partisipatif

Dessler, dalam Novi, menjelaskan jika yang dimaksud dengan kepemimpinan partisipatif merupakan sebuah gaya dalam memimpin yang mana seorang pemimpin berbagi peran untuk mengambil keputusan terhadap anggota yang lainnya. Pendekatan ini sangat penting ketika diperlukan sebuah ide baru demi solusi persoalan yang begitu rumit, maupun ketika terdapat sebuah keputusan yang nantinya memiliki efek langsung terhadap seluruh anggota kelompok.¹³

Kepemimpinan partisipatif adalah kemampuan dan cara kepemimpinan yang mengedepankan dan menghargai masukan dan saran yang diberikan oleh anggota tim. Dalam hal menyelesaikan suatu masalah yang dihadapi oleh organisasi, anggota tim diminta pandangan dan saran, baru kemudian diambil keputusan. Dalam kepemimpinan partisipatif, para pesertanya merasa diikutkan dan diberi perhatian dalam pengambilan keputusan yang cukup penting. Kepemimpinan partisipatif dalam hal ini, yang paling mendekati, adalah kepemimpinan demokratis di mana terdapat banyak pemimpin dan anggota dalam

¹³Novi Christin and Nyoman Supratha, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV SMWorks," *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan* 1 (2019): 760.

memberi pendapat dan disertai dorongan untuk aktif dalam melaksanakan keputusan Bersama.¹⁴

Kepemimpinan partisipatif itu memberi kesempatan kepada anggotanya untuk secara aktif memberikan kontribusi baik secara pikiran, emosi, fisik, ataupun secara fisik pada setiap kegiatan pada organisasi demi realisasikan target bersama. Dalam membantu perkembangan pribadi anggota, pendekatan ini tidak mencintai atau mendorong pemikiran kreatif dan inisiatif anggotanya untuk membantu organisasi pengembangan. Dalam setiap partisipasi anggota, kepemimpinan partisipatif ini tidak mengurangi motivasi untuk menentukan tindakan pada perancangan kebijakan, bahkan dalam kebijakan, tidak terdapat banyak petunjuk yang digunakan oleh seorang pemimpin. Artinya, menyelesaikan suatu perkara bukan atas perintah. Ini membuktikan bahwa seorang pemimpin bergerak di bawah batasan dengan tidak bisa membawa partisipasi. Kapasitas seorang pemimpin bersifat demokratis atau kepemimpinan partisipatif, di mana seorang pemimpin dan bawahannya berkontribusi bersama dalam proses pengambilan keputusan. Dalam tipe kepemimpinan seperti ini, bawahan

¹⁴Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: bumi aksara, 1994).

dan pegawai diberikan hak kebebasan untuk bersama-sama berdiskusi dan mendorong perkembangan terhadap masalah yang terjadi.¹⁵

Misalnya, selagi seorang pemimpin sedang berbicara dengan bawahannya mengenai penyusunan jam kerja yang fleksibel, hal ini sudah menunjukkan dalam penghargaan dan kebutuhan posisi bawahannya. Partisipasi seperti ini, selain berpikir lebih dalam terhadap masalah yang ada dalam organisasi, juga mendorong mereka lebih mendalam terhadap kepentingan serta kebutuhan organisasi. Partisipasi dalam memimpin serta mendorong anggotanya untuk berpikir lebih kreatif dalam menawarkan banyak solusi terhadap masalah yang ada.¹⁶

2. Teori Kepemimpinan Partisipatif menurut Gary Yukl

Gary Yukl merupakan salah satu pemikir terkemuka dalam bidang kepemimpinan organisasi yang telah memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan teori kepemimpinan partisipatif di era modern. Yukl pertama kali mengembangkan konsepnya tentang kepemimpinan partisipatif dengan menekankan bahwa teori ini berasal dari pendekatan kontingensi atau situasional, yang merupakan perkembangan dari berbagai teori kepemimpinan sebelumnya seperti model Situasional Hersey dan Blanchard serta teori *path goal* House dan

¹⁵Andre Setiawan, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja," *Jurnal AGORA* 5 (2017): 2.

¹⁶Muh Nurul rif'at Rasyid, Badaruddin, and Syaruddin Yasen, 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Komitmen Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene', *Gendhera Buana Jurnal* 1 (2023): 548.

Mitchell.¹⁷ Yukl memahami bahwa kepemimpinan bukanlah suatu gaya yang universal, melainkan harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh organisasi. Teorinya lahir dari kesadaran bahwa dalam organisasi modern, khususnya di masyarakat yang menganut sistem demokratis, hak setiap individu untuk mempengaruhi keputusan yang akan memengaruhi diri mereka harus dihormati dengan cara yang signifikan dan bermakna.¹⁸

Menurut Yukl, kepemimpinan partisipatif melibatkan upaya-upaya seorang pemimpin untuk mendorong dan memudahkan partisipasi orang lain dalam membuat keputusan yang penting bagi organisasi. Yukl menjelaskan bahwa partisipasi memiliki banyak bentuk dan tingkatan, mulai dari yang paling sederhana hingga yang paling kompleks. Bentuk-bentuk partisipasi tersebut mencakup melakukan revisi terhadap keputusan sementara setelah menerima protes atau masukan, meminta saran dan gagasan sebelum membuat keputusan, mengajak seseorang atau kelompok untuk bersama-sama membuat suatu keputusan, hingga memberikan otoritas dan tanggung jawab kepada seseorang atau kelompok untuk membuat keputusan dengan

¹⁷ Siti Aisjah et al., *Military Participative Leadership (MPL): Konsep Gaya Kepemimpinan Militer Berorientasi Kinerja* (Malang: UB Press, 2023), 38–39.

¹⁸ Endang Komara et al., "Implementasi Kepemimpinan Partisipatif Dalam Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini Di TK Radhi Ibrahim Nurfadlan (RIN) Baleendah," *Jurnal Ilmiah Mandala Education (JIME)* 9, no. 3 (2023): 1568, doi:10.58258/jime.v9i1.5205.

memberikan batas waktu tertentu bagi penetapan keputusan akhir.¹⁹ Spektrum partisipasi yang beragam ini menunjukkan pemahaman Yukl bahwa setiap konteks organisasi memiliki keunikan yang memerlukan pendekatan berbeda. Fleksibilitas dalam menerapkan kepemimpinan partisipatif menjadi kunci kesuksesan, karena tidak semua situasi memerlukan tingkat partisipasi yang sama.

Manfaat utama dari menerapkan kepemimpinan partisipatif menurut Yukl adalah untuk menghasilkan kualitas keputusan yang lebih tinggi dan meningkatkan penerimaan keputusan oleh mereka yang akan melaksanakannya. Selain itu, pendekatan ini juga menciptakan kepuasan atas proses pengambilan keputusan itu sendiri. Ketika bawahan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, mereka tidak hanya memahami keputusan dengan lebih baik, tetapi juga merasa memiliki kepemilikan dan tanggung jawab untuk memastikan keputusan tersebut berhasil dilaksanakan. Namun, Yukl juga memberikan peringatan penting bahwa partisipasi tidaklah selalu efektif dalam semua situasi. Ada beberapa prasyarat yang harus terpenuhi agar partisipasi dapat berfungsi dengan optimal, di antaranya adalah para peserta potensial harus memiliki sasaran yang sama dari pemimpin, mereka harus bersedia menerima tanggung jawab untuk membantu dalam pengambilan

¹⁹ Yusuf Ali, *Model Hasil Kepemimpinan Dan Gaya Kepemimpinan Tentara Nasional Indonesia Dalam Penanggulangan Bencana* (Sukabumi: CV Jejak, 2023), 51–52.

keputusan, dan yang paling krusial adalah mereka harus mempercayai pemimpin tersebut.²⁰ Ketiga elemen ini menjadi fondasi yang tidak dapat ditawar untuk memastikan bahwa partisipasi benar-benar memberikan manfaat bagi organisasi.

Jadi, teori kepemimpinan partisipatif menurut Yukl menawarkan kerangka kerja yang komprehensif dan fleksibel untuk memahami bagaimana pemimpin dapat melibatkan anggotanya secara efektif dalam pengambilan keputusan. Teori ini tidak hanya mengidentifikasi berbagai bentuk partisipasi yang dapat dipilih sesuai situasi, tetapi juga menekankan pentingnya membangun kepercayaan, kesamaan tujuan, dan kesediaan untuk berbagi tanggung jawab di antara semua pihak.

3. Karakteristik Kepemimpinan Partisipatif

Relevan terhadap pemanfaatan beragam cara untuk mengambil keputusan sehingga menjadikan seluruh orang mungkin mempunyai dampak pada keputusan yang diambil dari pemimpin, hal ini dinamakan juga dengan kepemimpinan partisipatif. Dalam hal ini, kepala desa berpartisipasi dengan cara menengahi keinstruksian, pengendalian, dan dengan hubungan interaksi tingkat orang satu-satu, tingkat kelompok, dan hubungan pemimpin yang diupayakan partisipasi oleh segenap

²⁰ Ibid.

bawahan. Ciri- ciri perilaku kepemimpinan partisipatif dapat dikenali dengan beberapa cara antara lain:

- a. Bersikap terbuka dalam menghadapi berbagai persoalan.
- b. Bersedia mengubah pandangan atau posisi yang telah ada sebelumnya.
- c. Aktif dalam mencari masukan dan saran yang relevan.
- d. Mendukung pengembangan kepemimpinan yang bersipat posisional maupun yang sedang berkembang.
- e. Bekerja secara aktif bersama individu maupun kelompok.
- f. Melibatkan orang lain secara proporsional dan proses pengambilan keputusan.²¹

4. Indikator Kepemimpinan Partisipatif

Dari pemaparan Habi dkk dalam Siagin, Ia mendefinisikan kepemimpinan partisipatif dengan karakteristik di bawah ini:²²

- a. Komunikasi, yaitu sarana dalam partisipasi kepemimpinan. Jika proses komunikasi tidak efektif dalam sebuah kepemimpinan, maka yang terjadi adalah terhambatnya proses penanganan dan pengawasan anggotanya pada tujuan yang direncanakan.

²¹ Gudiyatmi, *Meningkatkan Motivasi Kerja Guru: Kepemimpinan Partisipatif, Supervisi Akademikkepala Sekolah, Dan Budaya Sekolah* (purwokerto: AMERTA MEDIA, 2023).

²² Rafika Arifin Habi, Heldy Vanni Alam, and Lisda L. Asi, "Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Perilaku Kerja Pegawai Pada Dinas Penanaman Modal ESDM Dan Transmigrasi Provinsi Gorontalo," *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis* 5 (2022): 499.

- b. Kerja sama, yakni pekerjaan yang sebenarnya dapat dikerjakan secara sendiri, namun di kerjaan dalam waktu dan tujuan supaya pekerjaan itu menjadi efisien dan lebih ringan.
- c. Keterlibatan bawahan, dalam rangka pengambilan Keputusan, partisipasi merupakan hal yang krusial. Keterlibatan ini dapat bersifat formal, yang ditandai dengan adanya pembentukan kelompok kerja yang diharapkan dapat membantu pengambilan keputusan, maupun informal, seperti meminta fikir dan pendapat dari anggota tim. Partisipasi bawahan bisa terjadi dalam banyak tahapan dalam proses pengambilan keputusan.
- d. Pengambilan Keputusan, dalam proses pengambilan keputusan, seorang pemimpin diharuskan mampu dan cermat dalam mempertimbangkan, dengan keputusan tersebut harus selaras dengan apa yang sedang dihadapi.

Menurut Yukl, kepemimpinan partisipatif dapat diukur melalui beberapa indikator spesifik yang lebih detail dan operasional.²³

a. Konsultasi

Konsultasi menciptakan suasana di mana bawahan merasa nyaman untuk berkomunikasi dan terdapat saling dukungan antara

²³ Muhammad Rizqan Rifaldy, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Malang (Studi Kasus Pegawai Yang Bekerja Di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Malang)," 2017, 11–12.

atasan dan bawahan. Proses konsultasi yang baik akan membuat bawahan merasa dihargai dan didengarkan dalam setiap pengambilan keputusan organisasi.

b. Pengambilan Keputusan Bersama

Dalam pengambilan keputusan bersama, pemimpin dan bawahan saling menukar ide dan gagasan dalam memecahkan masalah. Dengan cara ini, bawahan dapat membuktikan keterlibatannya dan merasa menjadi bagian penting dari solusi yang diambil.

c. Membagi Kekuasaan

Pemimpin memberikan tugas dan membagikan kekuasaannya kepada seluruh bawahan dengan adil dan proporsional. Pembagian kekuasaan yang merata akan menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab bersama di kalangan bawahan.

d. Desentralisasi dan Manajemen yang Demokratis

Pemimpin memberikan otoritas kepada bawahan untuk membuat keputusan sesuai dengan kewenangannya dan mempercayai mereka untuk bertanggung jawab. Pendekatan ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan lokal.²⁴

²⁴ Ibid.

Jadi, indikator kepemimpinan partisipatif baik menurut Habi dkk maupun Yukl pada dasarnya saling melengkapi dalam menggambarkan bagaimana seorang pemimpin dapat melibatkan dan memberdayakan bawahannya. Kedua perspektif ini sama-sama menekankan pentingnya komunikasi terbuka, berbagi tanggung jawab, dan keterlibatan aktif bawahan dalam setiap proses pengambilan keputusan. Dalam konteks penelitian ini, kedua indikator tersebut dapat digunakan untuk menganalisis sejauh mana kepala lembang di Lembang Embatau telah menerapkan kepemimpinan partisipatif dalam membangun kerja sama dengan masyarakat.

5. Tipe Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif diartikan sebagai jenis kepemimpinan yang dalam proses pengambilan keputusan, masih dalam pengawasan pemimpin, namun pemimpin pun memberikan kesempatan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan. Pada kepemimpinan partisipatif pemimpin juga melakukan diskusi dan tidak jarang menginginkan masukan dari bawahannya terkait tindakan maupun keputusan yang akan diambil, serta mendorong keterlibatan aktif dari para bawahannya. Kepemimpinan partisipatif ini juga dikatakan sebagai

wujud tindakan dengan fokus terhadap tugas ataupun menekankan relasi antar individu.²⁵

Kepemimpinan partisipatif merupakan cara memimpin yaitu seorang pemimpin langsung melibatkan bawahannya pada proses pengambilan keputusan lewat sebuah diskusi, berbagi pendapat, dan kerja sama. Dengan gaya kepemimpinan partisipatif, pemimpin berperan sebagai orang yang memfasilitasi dan mendorong setiap bawahannya untuk turut aktif berpartisipasi, terbuka, dan memiliki tanggung jawab demi mencapai tujuan bersama dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan partisipatif menumbuhkan kreativitas, meningkatkan motivasi anggota, serta memperkuat hubungan antara pemimpin dan bawahan melalui komunikasi yang efektif, kerja sama, dan keterlibatan dalam setiap proses keputusan.

C. Kerja Sama

1. Pengertian Kerja Sama

Kerja sama merupakan aktivitas atau sebuah upaya yang dilakukan secara kolektif oleh individu, kelompok, atau institusi dengan tujuan untuk mencapai hasil bersama. Kerja sama termasuk salah satu bentuk

²⁵ Gary Yulk, *Kepemimpinan Dalam Organisasi. Terjemahan Oleh Jusuf Udaya* (Jakarta: Prenhalindo, 1998), 132.

interaksi sosial yang melibatkan lebih dari satu pihak.²⁶ Kerja sama sebagai bentuk usaha bersama antar kelompok manusia ataupun individu demi realisasikan sebuah tujuan. Kerja sama yang terstruktur dan efisien sangat diperlukan dalam organisasi. Sementara itu, organisasi terbentuk karena adanya kebutuhan untuk mengatur pola interaksi antar anggotanya secara formal, yang pada akhirnya mengarah pada terbentuknya kerja sama yang terkordinasi.²⁷

Kerja sama sebagai bentuk interaksi kelompok yang melibatkan dua orang atau lebih dengan aturan dan prosedur yang telah di tentukan. Kerja sama harus memberikan maanfaat bagi semua pihak. Apabila keuntungan hanya diperoleh oleh salah satu pihak, maka kerja sama tersebut gagal. Oleh karena itu, untuk menumbuhkan efektivitas kerjasama, pemahaman dan komunikasi dalam satu tujuan tunggal adalah hal yang luar biasa. Dalam organisasi berbasiskan tim, tingkat keberhasilan yang dicapai dari kemampuan tim dalam berkoordinasi tim. Latar belakang budaya dan tingkat keahlian yang berbeda yang membangun suatu tim menjadi tantangan, untuk itu perlu dilakukan koordinasi yang baik untuk mencapai hasil yang baik.²⁸ Secara umum, kerjasama adalah

²⁶Novita Fanesia Briati Paseno and Megawaty, 'Pengaruh Kerjasama Tim Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Papua Cabang Makasar', *Jurnal Ilmiah Bisnis & Kewirausahaan JBK* 12 (2023): 91–92.

²⁷Isnaini, Aunurrahman, and Masluyah Suib, 'KERJASAMA KOMITE DAN SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PEMBELAJARAN DI SMA NEGERI 1 BATU AMPAR', *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 2016, 6–7.

²⁸Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Pers, 2011) 74.

sebuah upaya dari sebuah kelompok atau seseorang demi merealisasikan target di mana skema dan tujuan yang disepakati. Keberadaan kerja sama akan mempermudah pencapaian target dan pengugasan lebih baik dari yang bisa dilakukan. Khususnya dalam hal batasan waktu yang diberikan dan dalam hal kompleksitas yang di order.

2. Teori Kerja Sama menurut Morton Deutsch

Konsep kerja sama telah menjadi subjek penelitian mendalam dalam ilmu sosial dan organisasi, dengan beberapa ahli terkemuka yang memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman kita tentang bagaimana individu dan kelompok bekerja bersama mencapai tujuan. Morton Deutsch, seorang tokoh penting dalam teori psikologi sosial, mengembangkan pendekatan yang sangat fundamental dan berpengaruh tentang kerja sama. Pada akhir 1940-an, Deutsch merumuskan sebuah teori tentang kerjasama dan persaingan yang kemudian berkembang menjadi teori interdependensi sosial atau *Social-Interdependence Theory*, yang menjadi landasan penting bagi pemahaman kerja sama dalam berbagai konteks organisasi dan sosial.²⁹

Teori Deutsch berasumsi bahwa cara interdependensi sosial distrukturkan akan menentukan bagaimana setiap individu berinteraksi, yang pada gilirannya akan menentukan keluaran atau hasil yang dicapai.

²⁹ David W Johnson, Roger T Johnson, and Edythe Johnson Holubec, *Collaborative Learning: Strategi Pembelajaran Untuk Sukses Bersama*, trans. Narulita Yusron (Bandung: Nusa Media, 2019), 23.

Dalam teorinya, Deutsch membedakan dua tipe dasar kesalingtergantungan tujuan: kesalingtergantungan positif, di mana tujuan seseorang berkorelasi positif dengan tujuan orang lain sehingga ketika satu orang mencapai tujuannya, orang lain juga memiliki peluang lebih besar untuk mencapai tujuannya; dan kesalingtergantungan negatif, di mana tujuan seseorang berkorelasi negatif dengan tujuan orang lain sehingga kesuksesan satu pihak berarti kegagalan bagi pihak lain.³⁰ Pemahaman tentang dua jenis interdependensi ini sangat penting untuk menganalisis dinamika kerja sama yang terjadi.

Interdependensi positif, yang merupakan inti dari kerja sama, akan menghasilkan interaksi yang bersifat meningkatkan (*promotive interaction*) ketika masing-masing individu saling mendukung dan memfasilitasi usaha satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama. Dalam situasi ini, ada tiga konsep psikologis sosial dasar yang sangat penting untuk memahami kerja sama secara mendalam: *substitutability* (kemampuan tindakan seseorang untuk menggantikan tindakan orang lain dalam mencapai tujuan bersama), sikap positif terhadap kerjasama (orientasi psikologis yang percaya bahwa "kita ada untuk satu sama lain"), dan *inducibility* (kesiapan untuk menerima pengaruh dan membantu orang lain

³⁰ Morton Deutsch, Peter T Coleman, and Eric C Marcus, *Handbook Resolusi Konflik: Teori Dan Praktek*, trans. Imam Baehaqie (Bandung: Nusa Media, 2016), 26.

yang tindakannya menguntungkan bagi kita).³¹ Ketiga elemen ini bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk terjadinya kerja sama yang efektif dan berkelanjutan.

Jadi, teori interdependensi sosial menurut Morton Deutsch memberikan kerangka analitis yang kuat untuk memahami kerja sama dari sisi teoritis dan psikologis. Dalam konteks penelitian tentang kerja sama antara pemerintah dan masyarakat di Lembang Embatau, teori Deutsch membantu kita memahami bagaimana struktur interdependensi antara kepala lembang dengan masyarakat akan menentukan jenis interaksi yang terjadi, apakah cenderung saling mendukung dan meningkatkan (*promotive*) atau justru bersifat menentang dan merugikan (*oppositional*). Pemahaman ini akan memudahkan analisis terhadap sejauh mana kerja sama yang terjalin telah menciptakan kondisi di mana semua pihak merasa saling membutuhkan, saling percaya, dan saling mendukung dalam upaya bersama mencapai tujuan pembangunan dan kesejahteraan masyarakat.

3. Tujuan dan Manfaat Kerja Sama

Tujuan dan manfaat utama kerja sama: agar bisa menghemat waktu dan biaya pada berbagai aktivitas, termasuk pula dalam pelaksanaan pembangunan. Manfaat lain kerja sama itu, adalah dalam

³¹ Ibid., 27–28.

rangka membangun citra positif suatu lembaga, agar lembaga itu memperoleh kepercayaan dari masyarakat.³²

4. Prinsip – prinsip Kerja Sama

Kerja sama yang baik harus di dasarkan pada beberapa prinsip yaitu:

- a. Fokus pada pencapaian tujuan yang positif.
- b. Menjaga kepentingan bersama.
- c. Mengutamakan manfaat bersama bagi seluruh pihak.³³

5. Karakteristik Kerja Sama

Kerja sama mempunyai ciri -ciri sebagai berikut:

- a. Mempunyai misi yang sama dalam tim.
- b. Taat pada aturan yang sudah di sepakati bersama
- c. Memiliki pembagian tugas serta tanggung jawab yang jelas.
- d. Anggota tim mampu beradaptasi dengan perubahan.³⁴

6. Indikator Kerja Sama

Berdasarkan Pendapat West dalam Herwanto, ada beberapa contoh indikator kerja sama yang menunjukkan keberhasilan guna mencapai tujuan.³⁵

³²Abuddin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Prenada Media Group, 2016) 279.

³³Yulia Zani, "Penerapan Prinsip Kerja Sama Pada Tuturan Penjual Dan Pembeli Di Pasar Simpang Kota Jambi," *Jurnal Pendidikan Bahasa Dan Sastra* 5 (2022): 35–38.

³⁴ Lin Sumirnah, "Pola Kerjasama Lembaga Litbang Dengan Pengguna Dalam Manajemen Litbang (Kasus Balai Penelitian Tanaman Pemanis Dan Serat)," *Jurnal Bina Praja* 5 (2013): 103–5.

³⁵ Herwantoh A, *Peningkatan Kerjasama Dan Prestasi Belajar IPS Menggunakan Model Pembelajaran Kooperatif Tipe STAD* (Yogyakarta: Universitas Santa Dharma, 2015), 14.

- a. Tanggung jawab kolektif dalam menyelesaikan peran, dalam hal ini masing-masing anggota tim mempunyai tanggung jawab untuk mencapai tujuan dari peran tersebut. Anggota bersifat saling membantu, saling mendukung, dan berkolaborasi untuk dapat mengoptimalkan penyelesaian pekerjaannya.
- b. Keterlibatan aktif dari masing-masing anggota, kerja sama dapat terwujud dengan ditandai adanya kontribusi dari masing-masing anggota, baik pikiran ataupun tenaga. Anggota saling berkolaborasi untuk memberikan kontribusi pemikiran dengan tujuan untuk mendapatkan masukan yang lebih baik.
- c. Penggunaan sdm secara optimal, dalam hal ini setiap anggota tim diharuskan untuk melakukan yang terbaik dalam pencapaian yang ingin dicapai. Kerjasama yang dilakukan lebih efisien.

Indikator kerja sama tim adalah tanda-tanda nyata yang menunjukkan bahwa sebuah tim berfungsi dengan baik dan efektif dalam mencapai tujuan bersama. Menurut Raden Minda Kusumah et al., ada beberapa indikator utama kerja sama tim yang perlu diperhatikan:³⁶

- a. Komunikasi yang Efektif

Komunikasi yang efektif adalah fondasi dari kerja sama tim yang baik, di mana informasi, ide, dan masukan dapat disampaikan

³⁶ Raden Minda Kusumah et al., *Perilaku Organisasi (Konsep Dan Teori)* (Bandung: Widina Media Utama, 2025), 111.

dengan jelas dan diterima dengan pemahaman yang sama. Ketika komunikasi berjalan lancar, semua anggota tim dapat saling memahami kebutuhan, tujuan, dan ekspektasi satu sama lain.

b. Tujuan Bersama yang Jelas

Setiap anggota tim harus memahami dengan jelas apa tujuan yang ingin dicapai bersama dan bagaimana peran mereka berkontribusi terhadap pencapaian tujuan tersebut. Ketika tujuan bersama sudah jelas, semua energi dan usaha tim akan terarah dengan fokus pada hasil yang sama.

c. Saling Percaya dan Menghargai Antar Anggota

Kepercayaan dan penghargaan adalah inti dari hubungan yang kuat dalam tim, di mana setiap anggota merasa dihargai atas kontribusinya dan percaya bahwa anggota lain akan bekerja dengan integritas. Lingkungan yang penuh kepercayaan dan saling menghargai akan mendorong kolaborasi yang lebih terbuka dan jujur.

d. Pembagian Tugas yang Adil

Dalam kerja sama tim yang efektif, setiap anggota harus memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas dan sesuai dengan kemampuan mereka. Pembagian tugas yang adil akan memastikan bahwa beban kerja terdistribusi dengan baik dan tidak ada anggota yang merasa dibebani atau terabaikan.

e. Koordinasi yang Baik

Koordinasi memastikan bahwa semua aktivitas, tanggung jawab, dan pengawasan berjalan sinkron dan terintegrasi untuk mencapai efisiensi maksimal. Dengan koordinasi yang baik, tim dapat menghindari duplikasi pekerjaan dan memaksimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia.

f. Kemampuan untuk Memecahkan Masalah Bersama

Ketika masalah atau hambatan muncul, tim yang solid mampu menghadapinya secara bersama dengan mencari solusi yang menguntungkan semua pihak. Kemampuan pemecahan masalah bersama ini menunjukkan bahwa tim memiliki resiliensi dan komitmen untuk terus maju bersama.^{37vv}

Jadi, enam indikator kerja sama tim menurut Raden Minda Kusumah et al. komunikasi efektif, tujuan bersama yang jelas, saling percaya dan menghargai, pembagian tugas adil, koordinasi baik, dan kemampuan memecahkan masalah bersama merupakan patokan konkret untuk mengevaluasi kualitas kerja sama. Dalam penelitian tentang kerja sama antara kepala lembang dan masyarakat di Lembang Embatau, keenam indikator ini dapat digunakan untuk menganalisis sejauh mana kerja sama telah mencapai level efektivitas yang diharapkan, serta

³⁷ Ibid.

mengidentifikasi aspek-aspek mana yang masih perlu ditingkatkan untuk membangun kerjasama yang lebih kuat dan berkelanjutan.

7. Faktor Pendukung dan Penghambat Kerja Sama

Ada beberapa faktor pendukung kerja sama antara lain:

- a. Ketergantungan antar anggota yang diperlukan adalah pada aspek dukungan, sumber daya dan hal informasi.
- b. Tantangan tugas dapat membangun semangat tim.
- c. Penyesuaian sikap individu menuju misi bersama.
- d. Gunakanlah bahasa yang paling sederhana dan lebih langsung demi menyampaikan pesan yang lebih sederhana.
- e. Membangun kolaborasi di dalam tim sudah barang tentu membutuhkan kepercayaan antara masing-masing anggota.
- f. Mampu mengoptimalkan setiap anggota tim, dengan memaksimalkan potensi setiap anggota, melakukan hal ini di dalam tim yang sudah dipahami oleh kepemimpinan puncak.
- g. Tim yang dipimpin harus mampu menjaga keutuhan dan keharmonisan antar anggotanya.
- h. Di dalam waktu juga diperlukan evaluasi dan penghargaan atas kerja keras yang telah ditunjukkan untuk mendorong motivasi.

Selanjutnya, ada beberapa hal yang menghambat dalam kerja sama ini adalah:

- a. Dalam hal ini, ada ketidaknyamanan yang ditimbulkan dari hilangnya anggota tim yang masih sangat sedikit.
- b. Proses interaksi yang memakan waktu untuk saling mengenal dan percaya sangat lambat, yang mengakibatkan hubungan antar anggota tim menjadi kurang solid.
- c. Tim identitas dalam organisasi pada dirinya mengakibatkan ketidakharmonisan antara bagian dalam dan luar struktur organisasi.³⁸

Kerjasama mencakup tindakan kolaboratif dari orang atau sekelompok orang demi realisasikan tujuan melalui cara yang efisien dan efektif. Pada sebuah organisasi, kerja sama sangat penting untuk produktivitas, dengan tujuan untuk efisiensi waktu, tenaga, dan biaya. Sukses tidaknya kerja sama dalam suatu organisasi yang ditentukan oleh seberapa menguntungkan, seberapa efektif komunikasi, dan seberapa tinggi saling percaya di antara mereka. Dukungan yang memfasilitasi kerja sama, yaitu, kerja sama yang saling menguntungkan ditambah dengan koordinasi yang baik sangat berperan. Sedangkan faktor penghambat kerja sama tidak jarang disebabkan tidak adanya saling percaya dan tidak adanya kebersamaan dalam kelompok.

³⁸Rhesa Anggara Utama, 'Relasi Kerja Sama Pemerintah dan Komunitas Publik Dalam Pengelolaan Museum Konferensi Asia Afrika di Kota Bandung', *Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan* 10 (2024).

D. Pemerintah dan Masyarakat

1. Pengertian Pemerintah

Pemerintah merupakan kata yang kata dasarnya adalah perintah, ini artinya adalah hal yang wajib dilakukan atau bisa juga disebut suatu bentuk sistem pengelolaan kekuasaan dan wewenang untuk melakukan pengaturan terhadap aspek politik, ekonomi dan kehidupan sosial di sebuah wilayah maupun negara tertentu. Maka arti dari pemerintah yaitu merupakan suatu lembaga, badan maupun organisasi dengan wewenang serta kekuasaan dalam memimpin atau mengatur sebuah negara. Sedangkan pemerintahan itu lebih merujuk pada keseluruhan kegiatan yang melingkupi tugas, fungsi, dan kewenangan yang di jalankan secara terorganisir oleh institusi pemerintah demi tercapainya tujuan negara.³⁹

Pemerintah merupakan sebuah organisasi di dalam negara yang memiliki wewenang begitu besar diantaranya mengelola kepentingan yang terkait dengan kehidupan masyarakat, wilayah, serta kekuasaan negara demi mewujudkan cita -cita nasional. Secara umum, pemerintah merupakan sekelompok orang yang di berikan wewenang sah untuk menjalankan kekuasaan dan membuat keputusan yang didasarkan dari aturan baik yang tertulis maupun aturan yang tidak tertulis, serta

³⁹ Ahmad Mustanir et al., *PENGANTAR ILMU PEMERINTAHAN* (jawa tengah: CV.EUREKA MEDIA AKSARA, 2022) 21-24.

melaksanakannya demi perlindungan dan kesejahteraan masyarakat.

Dalam pengertiannya, pemerintah dibagi menjadi dua kategori yaitu:

- a. Pemerintah dalam artian luas: kategori ini biasanya mengacu pada tugas, fungsi, serta wewenang yang dijalankan oleh lembaga-lembaga negara seperti eksekutif, legislative, dan yudikatif. Contohnya adalah presiden, MPR, DPR, DPD, BPK, MA, MK, Dan KY.
- b. Pemerintah dalam artian sempit: kategori ini hanya merujuk pada kegiatan pemerintahan yang dijalankan oleh lembaga eksekutif secara khusus.⁴⁰

2. Pengertian Kepala Lembang

Kepala lembang merupakan unsur penting dalam penyelenggaraan pemerintahan lembang aatau desa. Sebagai pemimpin, kepala lembang memiliki tanggung jawab untuk mendorong dan memotivasi masyarakat agar aktif berpartisipasi dalam pembangunan dalam lembang. Partisipasi masyarakat sangat dibutuhkan karena keberhasilan pembangunan pada Lembang tidak semata bertitik tumpu terhadap pemerintah, namun diperlukan juga adanya keterlibatan dan dukungan dari masyarakat. Apabila program-program dalam Lembang tidak sejalan dengan harapan serta kebutuhan dari masyarakat, kondisi ini menjadikan sebuah hambatan untuk pelaksanaannya. Maka peran

⁴⁰ SF. Marbun, "Pemerintahan Berdasarkan Kekuasaan Dan Otoritas," *Jurnal Hukum* 3 (1996): 30–31.

penting dipegang oleh Kepala Lembang untuk menentukan keberhasilan pembangunan di Lembang. Kepemimpinan yang baik dari seorang kepala lembang sangat memengaruhi kemajuan dan kesejahteraan masyarakat yang dipimpinnya. Dengan kata lain, keberhasilan maupun kegagalan dalam proses pembangunan lembang sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan kepala lembang tersebut.⁴¹

3. Pengertian Masyarakat

Arti dari masyarakat yaitu merupakan sekumpulan orang yang mengikuti pola hidup tertentu serta mereka terorganisir. Masyarakat juga bisa dianggap sebagai sebuah kelompok individu dengan jumlah yang besar dan mereka mempunyai sikap komat tradisi, kebiasaan serta rasa persatuan yang sama. Selain itu, masyarakat dapat diartikan sebagai kelompok manusia yang banyak terdiri dari berbagai kelompok kecil maupun besar yang memiliki relasi erat dan teratur. Sebagai suatu sistem, cakupan dari masyarakat ini adalah tentang prosedur, cara kerja, dan otoritas yang saling tolong-menolong antar anggotanya, ini mencakup berbagai kelompok sosial dan pembagian yang lainnya. Sistem ini juga mengatur perilaku manusia, kebebasan individu, serta membentuk jejaring relasi sosial yang kompleks dan terus berkembang.⁴² Dengan

⁴¹Muhammad Mu'iz Raharjo, *Kepemimpinan Kepala Desa* (jakarta timur: bumi aksara, 2020), bk. 32.

⁴²Beni Ahmad Saebani, *Pengantar Antropologi* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2012) 137.

demikian, terbentuknya masyarakat yaitu melalui sekumpulan orang yang sudah bekerja sama dan telah hidup bersama Pada kurun waktu yang lumayan lama. Dalam proses pembentukannya, pada awalnya mereka kelompok manusia tidak terorganisir dan harus melalui dua tahap utama terlebih dahulu, yaitu:

- a. Proses adaptasi dan pembentukan pola perilaku yang terorganisir di antara para anggotanya.
- b. Perlahan tapi pasti, rasa kebersamaan mulai tumbuh. Hal ini biasanya terjadi tanpa pemikiran rasional, dan berkembang melalui proses coba-coba.

Dalam penggunaan istilah, penerapan kata kelompok disini hanya digunakan untuk menunjuk sekelompok orang yang saling mempunyai hubungan sosial timbal balik, meskipun mereka sadar tidak membentuk suatu organisasi. Semacam kemacetan, kelompok primer dan sekunder, kelas sosial, bakar organisasi-organisasi besar.⁴³ Masyarakat sosial berasal dari istilah masyarakat dalam bahasa Arab, yaitu *syaraka*, yang maksudnya yaitu berkontribusi atau ikut serta. Istilah ini pada bahasa Inggris dinamakan juga dengan masyarakat. Istilah ini merangkum interaksi dan hubungan sosial, rasa kebersamaan serta perubahan sosial. Sisanya, dibandingkan dengan sistem sosial, masyarakat ini lebih condong setuju disebut pada sistem sosial.

⁴³Donny Prasetyo and Irwansyah, "MEMAHAMI MASYARAKATA DAN PRESPEKTIFNYA," *JURNAL MANEJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL* 1 (2020): 65–66.

Setiap masyarakat di dalamnya lebih dipahami sebagai suatu kesatuan hidup manusia yang saling beraktivitas yang dalam suatu tradisi tertentu. Aktivitas tersebut di lanjutkan dengan adanya identitas bersama yang di dalamnya berlangsung secara berkesinambungan.⁴⁴

⁴⁴ Koentjaraningrat, *Pengantar Ilmu Antropologi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2013) 215.