

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA DESA  
DALAM PEMBANGUNAN FISIK DESA  
(Studi di Desa Denok Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang)**

**Mukhamad Fathoni, Suryadi, Stefanus Pani Rengu**

Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang

E-mail: leo.tony22@yahoo.co.id

**Abstract:** *Head of Village's Leadership Style in Physical Development Village (The study in Denok village, Subdistrict of Lumajang, City of Lumajang). Head of village is the head government in a village who is expected can regulate village administration well in giving service to society. Thus if the head of village presents his good performance in holding village administration, it will affect to the government administration in city, province, until center government. Head of village as a leader in village has some aspects of characteristics / leadership style that can help him in making a good relationship with his society. Head of village's leadership style has a close relationship with the purpose to be achieved by the village government. Thus, head of village's behavior/leadership style is always connected with head his activities in directing, motivating, communicating, making decision, and controlling government apparatus to succeed the purpose of village government. This study aims to find out head of village's leadership style in physical village development.*

**Keywords:** *head of village, leadership, government*

**Abstrak:** **Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Pembangunan Fisik Desa (Studi di Desa Denok Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang).** Kepala desa merupakan kepala pemerintahan di tingkat desa diharapkan mampu menjalankan roda pemerintahan desa dengan baik dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat, sehingga apabila kepala desa menunjukkan kinerja yang bagus dalam penyelenggaraan pemerintahan desa, maka akan berpengaruh juga pada kinerja pemerintahan pada tingkat kabupaten, provinsi, hingga pusat. Kepala desa sebagai seorang pemimpin di lingkup desa memiliki aspek-aspek kepribadian khas/gaya kepemimpinan yang dapat menunjang usahanya dalam mewujudkan hubungan yang baik dengan anggota masyarakatnya. Gaya kepemimpinan kepala desa erat hubungannya dengan tujuan yang hendak dicapai oleh suatu pemerintahan desa. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan kepala desa selalu dihubungkan dengan kegiatan kepala desa dalam mengarahkan, memotivasi, berkomunikasi, pengambilan keputusan, dan pengawasan anggotanya untuk mewujudkan tujuan pemerintahan desa. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala desa dalam pembangunan fisik desa.

**Kata kunci:** kepala desa, kepemimpinan, pemerintahan,

---

### **Pendahuluan**

Kepala desa sebagai seorang pemimpin di lingkup desa memiliki aspek-aspek kepribadian khas/gaya kepemimpinan yang dapat menunjang usahanya dalam mewujudkan hubungan yang baik dengan anggota masyarakatnya. "Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain" (Thoah, 2001, h.49). Kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh banyak hal, yang salah satunya adalah kepemimpinan yang berjalan dalam organisasi tersebut. Pemimpin yang sukses adalah apabila pemimpin tersebut mampu menjadi pencipta dan penggerak bagi

bawahannya dengan menciptakan suasana kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan mampu mengembangkan anggotanya serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan kepala desa erat hubungannya dengan tujuan yang hendak dicapai oleh suatu pemerintahan desa. Oleh karena itu, perilaku kepemimpinan kepala desa selalu dihubungkan dengan kegiatan kepala desa dalam mengarahkan, memotivasi, menggerakkan anggotanya untuk mewujudkan tujuan pemerintahan desa. Perilaku kepala desa selaku pemimpin yang harus melaksanakan fungsi kepemimpinan di desa, diharapkan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sebagai

pemimpin pemerintahan di desa dalam melayani kepentingan masyarakat. Kepala desa sendiri di haruskan untuk memiliki sertifikat berpendidikan paling rendah tamat SLTP dan/atau sederajat.

Seperti halnya kepala desa di desa Denok kecamatan Lumajang, di sana kepala desanya memiliki ijazah SMA serta memiliki inovasi, motivasi dan semangat dan harapan yang tinggi dalam pembangunan desa. Pembangunan di desa Denok sendiri bisa di bilang belum merata karena hanya terpusat pada dusun Denok Krajan dimana pembangunan fasilitas desa seperti balai warga, lapangan olahraga, pusat kesehatan desa, pasar desa, masjid dan sekolah baik tingkat dasar maupun menengah masih terpusat di dusun Denok Krajan. Berbeda dengan 3 dusun lainnya yakni dusun Denok Kulon, dusun Denok Bejo dan dusun Denok Wetan yang kelihatan masih natural dengan keadaan asli desa yang dimana banyak sawah, ladang, tegalan dan sungai. Masih adanya perbedaan pembangunan antara 4 dusun, yang dimana dusun Denok Krajan terlihat lebih maju dibandingkan 3 dusun lainnya, yaitu dusun Denok Kulon, dusun Denok Bejo dan dusun Denok Wetan. Dusun Denok Krajan merupakan pusat pemerintahan desa dimana hampir semua fasilitas desa terdapat di dusun Denok Krajan. Hal ini dikarenakan letak dusun Denok Krajan yang lebih strategis dari 3 dusun lainnya, yakni dekat jalan utama Kabupaten Lumajang. Akan tetapi, dalam penyelenggaraan pembangunan di desa denok belum bisa berjalan dengan baik, hal ini bisa dilihat masih adanya kesenjangan sosial di desa ini yakni masih banyaknya masyarakat kurang mampu dan sumber daya manusia yang belum memadai serta masih kurangnya pemberdayaan terhadap masyarakat itu sendiri dan kurang memaksimalkan potensi yang ada di desa.

Dari berbagai permasalahan yang ada tersebut, gaya kepemimpinan kepala desa yang sangat menentukan keberhasilan pembangunan di desa yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan kepala desa Denok yang demokratis yaitu selalu bersosialisasi dan berkomunikasi dengan aparat desa dan masyarakat desa untuk menciptakan keharmonisan dan juga agar tidak timbul kesenjangan yang terlampau jauh antara dirinya dengan seluruharganya. Dan juga dalam pelaksanaan kegiatan pembangunan, kepala desa Denok tidak hanya sekedar memberi arahan kepadaarganya untuk melaksanakan kegiatan, beliau juga selalu mendengarkan atau memberi kesempatan kepadaarganya untuk memberi saran, pendapat atau bahkan kritik dalam kegiatan pembangunan yang akan dilaksanakan di desanya. Kepala desa Denok selalu

mendengarkan aspirasi mereka melalui musyawarah untuk mencapai mufakat.

## **Tinjauan Pustaka**

### **1. Pemerintahan Desa**

Menurut HAW. Widjaja (2001 h.64) Pemerintahan desa adalah kesatuan organisasi pemerintahan terendah dibawah kecamatan yang memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dalam sistem pemerintahan nasional dan berada di daerah kabupaten.

Ny. Dra, Saparin (1978, h.32) yaitu : “Kepala Desa pada dasarnya adalah Pemimpin Organisasi Pemerintahan Desa yang secara langsung dipilih oleh masyarakat dari calon yang memenuhi syarat. Masa jabatan Kepala Desa adalah 6 (enam) tahun dan dapat dipilih kembali hanya untuk 1 (satu) kali masa jabatan berikutnya. Selain itu pula Kepala Desa setelah proses pemilihan yang dilakukan secara langsung dan secara formal akan ditetapkan dengan surat keputusan pejabat yang berwenang mengangkat dan memberhentikan yang dikeluarkan oleh Bupati/ Walikota atas nama Gubernur”.

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 72 Tahun 2005 tentang Desa tugas Kepala Desa menyelenggarakan urusan pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan yang dimana pada penjelasannya disebutkan bahwa:

- 1) Urusan Pemerintahan antara lain pengaturan kehidupan masyarakat sesuai dengan kewenangan desa seperti pembuatan peraturan desa, pembentukan lembaga kemasyarakatan, pembentukan Badan Usaha Milik Desa, dan kerjasama antar desa.
- 2) Urusan Pembangunan antara lain pemberdayaan masyarakat dalam penyediaan sarana dan prasarana fasilitas umum desa seperti jalan desa, jembatan desa, irigasi desa, pasar desa.
- 3) Urusan kemasyarakatan antara lain pemberdayaan masyarakat melalui pembinaan kehidupan sosial budaya masyarakat seperti bidang kesehatan, pendidikan, adat istiadat.

### **2. Gaya Kepemimpinan**

Thoah (2004, h.4), mengatakan bahwa:

“Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain”.

Tipe Gaya Kepemimpinan:

1. Penemuan *Iowa University*

Terdapat 3 gaya kepemimpinan yakni otokratis, demokratis dan *Laissez Faire*.

2. Penemuan *Ohio University*
  - 1) Konsiderasi (*Consideration*)
  - 2) Inisiasi Struktur (*Initiating Structure*)
3. Penemuan *Michigan University*
  - 1) Berorientasi pada tugas (*Job Oriented*)
  - 2) Berorientasi pada bawahan (*Employee Oriented*)
4. Gaya Kepemimpinan Kontinum Tannenbaum dan Schmidt
  - 1) Pemimpin membuat keputusan kemudian mengumumkan kepada bawahannya.
  - 2) Pemimpin menjual dan menawarkan keputusan terhadap bawahan.
  - 3) Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide dan mengundang pertanyaan-pertanyaan.
  - 4) Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat diubah.
  - 5) Pemimpin memberikan persoalan dan meminta saran-saran pemecahannya kepada bawahan.
  - 6) Pemimpin merumuskan batasan-batasannya, dan meminta kelompok bawahan untuk membuat keputusan.
  - 7) Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah ditentukan oleh pemimpin.
5. Gaya Kepemimpinan Kontingensi Fiedler
6. Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard
7. Gaya Kepemimpinan Jalan Tujuan House (*Path Goal Theory*)

### 3. Pembangunan Desa

Menurut Mubyarto (1992, h.39) yang dimaksud pembangunan desa adalah "Pembangunan yang dilaksanakan di desa yang berlandaskan kepada potensi wilayah seperti sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya alam (SDA) setempat, serta disesuaikan dengan kondisi dan situasi setempat".

Pentingnya Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan Desa

Menurut Adisasmita (2006, h.36) adalah :

- 1) Mereka memahami sesungguhnya tentang keadaan lingkungan sosial dan ekonomi masyarakatnya.
- 2) Mereka mampu menganalisis sebab dan akibat dari berbagai kejadian yang terjadi dalam masyarakat.
- 3) Mereka mampu merumuskan solusi untuk mengatasi permasalahan dan kendala yang dihadapi oleh masyarakat.
- 4) Mereka mampu memanfaatkan sumber daya pembangunan (SDA, SDM, dana, teknologi) yang dimiliki untuk meningkatkan produksi

dan produktivitas dalam rangka mencapai sasaran pembangunan masyarakatnya.

- 5) Anggota masyarakat dengan upaya meningkatkan kemauan dan kemampuan SDM-nya sehingga dengan berlandaskan pada kepercayaan diri dan keswadayaan yang kuat mampu menghilangkan sebagian besar ketergantungan terhadap pihak luar.

### Metode Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus dalam penelitian ini yaitu:

Gaya kepemimpinan kepala desa dalam pembangunan fisik desa:

- a. Pengarahan
- b. Koordinasi dan Komunikasi
- c. Pengambilan Keputusan
- d. Pengawasan

Situs penelitian ini adalah Desa Denok Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang. Kemudian data yang diperoleh dianalisa menggunakan metode analisis Miles and Hubermendalam Sugiyono (2008, h.91-99) yaitu peneliti dituntut untuk melakukan analisis data dengan tahapan Data Collection, Data Reduction, Data Display, Conclusion Drawing.

Situs penelitian ini adalah Desa Denok Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang. Kemudian data yang diperoleh dianalisa menggunakan metode analisis Miles and Hubermendalam Sugiyono (2008, h.91-99) yaitu peneliti dituntut untuk melakukan analisis data dengan tahapan Data Collection, Data Reduction, Data Display, Conclusion Drawing.

### Pembahasan

Gaya kepemimpinan kepala desa dalam pembangunan fisik desa

#### a. Pengarahan

Pengarahan menurut Hersey dan Blanchard dalam teori Gaya Kepemimpinan Situasional dalam Rivai dan Mulyadi (2009, h.17) bahwa : "Perilaku mengarahkan adalah sejauh mana seorang pemimpin menetapkan peran yang seharusnya dilakukan oleh pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang harus dikerjakan, dimana, bagaimana, melakukannya, dan melakukan pengawasan, secara ketat kepada pengikutnya".

Seperti halnya dengan pendapat di atas dan kaitannya dengan pembangunan desa dapat diketahui bahwa kepala desa Denok telah melaksanakan peranannya sebagai administrator pembangunan yang salah satunya dengan gaya memberikan arahan kepada masyarakatnya untuk berpartisipasi di dalam membangun desanya.

Pemberian arahan yang dilakukan oleh kepala desa Denok kepada masyarakatnya ialah berupa pembinaan, perencanaan, pelaksanaan, penjelasan dan pemahaman dalam mengikuti kegiatan pembangunan yang dilakukan di desa.

Pemberian arahan dilakukan kepada para wakil masyarakat maupun seluruh masyarakat desa Denok tentang kebijakan dan program pembangunan yang akan dilaksanakan di desa Denok dan memberikan pengertian dan pentingnya kerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diperlukan melalui sebuah rapat atau musyawarah desa. Memberikan pengarahan yang dilakukan oleh kepala desa Denok juga dilakukan pada saat ada kegiatan pembangunan yang dilakukan oleh masyarakatnya. Menurut Teori *Path Goal* Robert J House (1974) dalam Rivai dan Mulyadi (2009, h.15), “pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya”. Esensi dari teori ini adalah bahwa seorang pemimpin mempunyai tugas untuk membantu bawahannya dalam pencapaian tujuan-tujuan (*goals*) mereka dan menyediakan petunjuk (*path*) dan atau dukungan yang diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan tersebut seiring sejalan dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Jadi dapat kita ketahui bahwa gaya kepemimpinan kepala desa menjadi efektif karena kepala desa Denok selalu memberi motivasi dan pengarahan serta menjadi panutan bagi masyarakat desa sehingga masyarakat Desa Denok menyukai kepala desanya.

Seperti halnya dengan pendapat di atas dan kaitannya dengan pembangunan desa dapat diketahui bahwa kepala desa Denok telah melaksanakan peranannya sebagai administrator pembangunan yang salah satunya dengan gaya memberikan arahan kepada masyarakatnya untuk berpartisipasi di dalam membangun desanya. Pemberian arahan yang dilakukan oleh kepala desa Denok kepada masyarakatnya ialah berupa pembinaan, perencanaan, pelaksanaan, penjelasan dan pemahaman dalam mengikuti kegiatan pembangunan yang dilakukan di desa.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala desa Denok adalah gaya kepemimpinan demokratis hal ini dimaksudkan agar dalam pembangunan desa bisa terwujud kerjasama dalam rangka pencapaian tujuan pembangunan dan partisipasi masyarakat ikut serta dalam pembangunan desa. Karena kepala desa Denok adalah orang yang dalam mengarahkan masyarakatnya apabila terdapat hal-hal yang tidak sependapat selalu dimusyawarahkan dulu dengan masyarakat desa dan bukan dari kemauan

diri sendiri dan juga beliau senang menerima kritikan, saran, pendapat dan masukan dari bawahan maupun dari warga masyarakat. Dengan gaya kepemimpinan yang demokratis seperti itu maka dalam setiap memberikan pengarahan program-program pembangunan yang akan dilaksanakan selalu didahului dengan musyawarah dan selalu memberikan kesempatan kepada setiap masyarakat untuk mengeluarkan ide atau pendapat mereka sehingga didapatkan suatu kesimpulan yang sama masyarakat desa. Selain itu, gaya kepemimpinan kepala desa dengan pendekatan masyarakat, hal ini dimaksudkan juga agar dalam memberikan arahan tersebut kepala desa bisa mengetahui pembangunan apa yang dibutuhkan dalam masyarakat karena kepala desa selalu melakukan sosial sharing dengan masyarakat sehingga dari hal tersebut semakin memudahkan kepala desa dalam memberikan pengarahan kepada masyarakat desa.

#### **b. Koordinasi dan Komunikasi**

Koordinasi adalah merupakan kegiatan mengintegrasikan dan mengkordinasikan unsur-unsur manajemen dan pekerjaan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2005 h.85). Sedangkan komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami dengan baik. Komunikasi merupakan proses menyalurkan informasi, ide, penjelasan, perasaan, pertanyaan dari orang ke orang atau dari kelompok ke kelompok. Komunikasi sangat penting bagi eksistensi suatu organisasi, karena dengan komunikasi seorang administrator dapat mengkoordinasikan unsur-unsur manusia dan fisik dalam organisasi menjadi suatu unit bekerja yang efektif dan efisien. (Sholehuddin, 2008, h.83).

Dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh Fleishman dan kawan-kawan di Ohio State University pada tahun 1945, dalam Rivai dan Mulyadi (2009, h.9) bahwa :“Perilaku pemimpin yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, menghargai, dan komunikasi antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin yang memiliki konsiderasi tinggi menekankan pentingnya komunikasi terbuka dan partisipasi dan Perilaku pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan-hubungan di dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, dan menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas yang benar. Pemimpin membentuk struktur yang tinggi, akan berorientasi pada hasil”.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka kegiatan komunikasi dan koordinasi yang dilakukan oleh kepala desa Denok di dalam

rangka meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan ialah selalu melakukan komunikasi dan koordinasi dengan warga yaitu dengan mengundang para perwakilan masyarakat yaitu ketua RT/RW dan tokoh masyarakat dalam sebuah rapat/musyawarah desa secara formal maupun non formal. Rapat formal biasanya dilakukan di kantor kepala desa dengan mengundang para wakil masyarakat untuk membahas rencana program-program pembangunan yang dilaksanakan di desa Denok serta evaluasi dari program pembangunan yang telah dilaksanakan. Sedangkan rapat non formal dalam kaitannya dengan komunikasi yaitu kepala desa melakukan kunjungan ke setiap lingkungan RT/RW sekedar berkonsultasi dan berinteraksi secara langsung dengan warga masyarakat. Rapat formal di desa Denok tidak dilakukan tiap bulan melainkan hanya jika ada rencana dan program pembangunan yang akan dilaksanakan di desa. Oleh karena itu di dalam melakukan koordinasi dengan para wakil masyarakat dalam rapat formal bisa dilakukan setiap bulan, hal ini untuk mengetahui perkembangan yang ada di desa Denok sehingga dapat diketahui pembangunan mana yang dibutuhkan oleh masyarakat dan dijadikan prioritas dalam rencana pembangunan selanjutnya. Selain itu, kepala desa Denok juga selalu melakukan koordinasi dengan semua masyarakat melalui musyawarah desa yang mengundang berbagai elemen masyarakat yang akan membahas program-program pembangunan yang perlu dilaksanakan di desa dan juga kegiatan kepala desa dan warga dalam bentuk gotong royong ataupun penjelasan tentang suatu program pembangunan yang berasal dari arahan Pemerintah Kabupaten Lumajang seperti Program PNPM, Askes, Gerbang Mas, Desa Siaga, BPJS dan lain sebagainya.

Kegiatan koordinasi juga memerlukan adanya komunikasi yang baik antara kepala desa dengan masyarakat, sehingga program pembangunan yang akan dilaksanakan di desa Denok merupakan hasil pemikiran bersama dan satu tujuan. Oleh karena itu apabila kepala desa mampu mengkomunikasikan setiap program pembangunan dan mampu melakukan koordinasi dengan baik maka kegiatan pembangunan yang dilakukan oleh masyarakat akan dapat selesai dengan cepat dan tepat berjalan sesuai rencana, arah dan tujuan yang sesuai dengan kepentingan masyarakat karena dari hal-hal tersebut akan tercipta suasana persahabatan, saling percaya dan saling menghargai. Jadi dapat disimpulkan bahwa, keberhasilan atau tidaknya suatu program pembangunan harus ada koordinasi dan komunikasi yang ditentukan oleh kualitas seorang pemimpin tersebut, karena pemimpin

dilihat sebagai sosok yang diharapkan dapat menjelaskan tugas dengan baik.

Gaya kepemimpinan kepala desa Denok yang demokratis dan merakyat yakni dengan berinteraksi dengan masyarakat desa membuat masyarakat semakin menghargai kepala desanya dan akan tercipta suasana desa yang kondusif agar terwujud koordinasi dan komunikasi terbuka dalam rangka pencapaian tujuan pembangunan desa. Dengan gaya kepemimpinan yang demokratis seperti itu maka dalam setiap program pembangunan yang akan dilaksanakan selalu didahului dengan koordinasi dengan cara musyawarah dan selalu membuka komunikasi dengan masyarakat yaitu dengan memberikan kesempatan kepada setiap masyarakat untuk mengeluarkan ide atau pendapat bahkan kritik mereka. Dijelaskan juga dalam Pasolong (2008, h.87) bahwa :“Pemimpin demokratis mendorong kelompok untuk berdiskusi, berpartisipasi, menghargai pendapat orang lain, dan perbedaan tidak untuk dipertentangkan tetapi untuk didapatkan hikmahnya. Pemimpin demokratis mencoba untuk bersikap objektif dalam memuji dan mengkritik”.

Dari hasil observasi yang dilakukan peneliti, dengan semakin seringnya koordinasi, komunikasi dan berinteraksi yang dilakukan kepala desa dengan masyarakat desa akan semakin kelihatan pula gaya kepemimpinan demokratis kepala desa. Karena dalam setiap koordinasi tersebut melibatkan peran masyarakat sehingga masyarakat semakin partisipatif dalam pembangunan desa. Di samping itu juga kepala desa Denok yang merakyat dan komunikatif dengan masyarakatnya sehingga masyarakat lebih mengenal pemimpinnya, sehingga dengan demikian tingkat partisipasi masyarakat akan selalu tumbuh dan berkembang luas di kalangan masyarakat desa.

### **c. Pengambilan Keputusan**

Dijelaskan dalam gaya kepemimpinan kontinum hasil pemikiran Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt tahun 1958 (*Model Leadership Continuum*). Menurut teori *Leadership Continuum*, ada tujuh model tingkatan hubungan pemimpin dan bawahan. Ketujuh model tersebut dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Pemimpin membuat keputusan kemudian mengumumkan kepada bawahannya.
- 2) Pemimpin menjual dan menawarkan keputusan terhadap bawahan.
- 3) Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide dan mengundang pertanyaan-pertanyaan.
- 4) Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat diubah.

- 5) Pemimpin memberikan persoalan dan meminta saran-saran pemecahannya kepada bawahan.
- 6) Pemimpin merumuskan batasan-batasannya, dan meminta kelompok bawahan untuk membuat keputusan.
- 7) Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah ditentukan oleh pemimpin.

Dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala desa Denok yakni selalu melibatkan masyarakat desa dengan cara selalu untuk ikut aktif dalam pengambilan keputusan itu sesuai dengan keputusan bersama yang mufakat. Hal itu dibuktikan kepala desa dengan selalu mengajak masyarakat untuk rapat atau musyawarah bersama dalam pengambilan keputusannya dengan meminta masyarakat untuk memberikan saran atau kritik yang sesuai. Dengan gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh kepala desa Denok tersebut, terlihat bahwa dalam setiap pengambilan keputusannya selalu melibatkan bawahannya untuk berpartisipasi. Karena kepala desa Denok adalah orang yang keputusannya selalu didasarkan pada hasil proses musyawarah dan bukan dari kemauan diri sendiri atau kepentingan kelompok dan juga beliau senang menerima kritikan, saran, pendapat dan masukan dari bawahan maupun dari warga masyarakat. Dengan gaya kepemimpinan yang demokratis seperti itu maka dalam setiap program pembangunan yang akan dilaksanakan selalu didahului dengan musyawarah dan selalu memberikan kesempatan kepada setiap masyarakat desa untuk mengeluarkan ide atau pendapat, saran bahkan kritik mereka. Selain itu, peneliti juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan kepala desa yang demokratis, kepala desa Denok juga merakyat yang artinya semakin memudahkan kepala desa dalam memberikan wewenang atau putusan kepada masyarakat dan aparat desa dalam memusyawarahkan keputusan yang mufakat.

#### **d. Pengawasan**

Pengawasan adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2003, h.112).

Sesuai dengan pendapat di atas dan juga yang telah dibahas pada penyajian data fokus sebelumnya, maka berkaitan dengan itu kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Desa Denok dalam kegiatan pembangunan di desanya dilakukan dengan dua cara yaitu dengan melakukan pengawasan langsung yang dilakukan oleh kepala Desa Denok dilakukan baik mulai

dari rapat desa untuk merencanakan jalannya program pembangunan hingga pengawasan terhadap jalannya kegiatan pembangunan yang sedang dilaksanakan dengan cara menghadiri kegiatan yang dilaksanakan secara langsung untuk melihat dan mengamati pelaksanaan kegiatan pembangunan yang dilakukan oleh warganya. Akan tetapi karena banyaknya tugas-tugas kepala desa maka ia tidak mungkin akan terus hadir untuk memantau jalannya pembangunan, oleh karena itu sering pula ia harus melaksanakan pengawasan yang bersifat tidak langsung. Adapun pengawasan tidak langsung yang dilakukan oleh kepala Desa Denok yaitu dengan mengawasi administrasi keuangan untuk pembangunan di desanya, meliputi penggunaan dana yang dibutuhkan beserta dengan alokasi dana yang dikeluarkan untuk kebutuhan pembangunan tersebut. Hal ini dilakukan oleh kepala desa dengan meminta seluruh bukti berupa kuitansi melalui perwakilan masyarakat yang bersangkutan, misalnya pertanggungjawaban pelaksanaan pembangunan beserta dengan perincian biaya yang dikeluarkan untuk keperluan pembangunan desa.

Kegiatan pengawasan yang telah dilaksanakan oleh kepala Desa Denok sudah baik, karena selain mengawasi jalannya kegiatan pembangunan yang dilakukan oleh masyarakat, beliau juga melakukan pengawasan terhadap bawahannya, dalam hal ini para aparat desa mengenai kinerja mereka dalam pelaksanaan program-program pembangunan. Sedangkan pengawasan yang dilakukan pada administrasi keuangan pembangunan oleh kepala desa juga telah dilakukan dengan cukup baik, beliau selalu meminta laporan penggunaan biaya pembangunan baik bantuan dari dana ADD (Alokasi Dana Desa) maupun dana swadaya masyarakat melalui para wakil masyarakat yang kemudian akan dijadikan dasar pembuatan SPJ yang selanjutnya akan diserahkan oleh kepala desa kepada pemerintah Kecamatan Lumajang dan diteruskan kepada pemerintah kabupaten Lumajang. Dijelaskan dalam sebuah studi yang dilakukan di The University of Michigan, dalam Rivai dan Mulyadi (2009, h.8) mengidentifikasi suatu gaya kepemimpinan yakni :“Pemimpin yang berorientasi pada tugas menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan. Pemimpin ini mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan, dan hukuman untuk memengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikutnya. Perhatian pada orang dilihat sebagai suatu hal mewah yang tidak dapat selalu dipenuhi oleh pemimpin (*Job Oriented*)”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh kepala desa Denok berorientasi kepada tugas (*job oriented*). Hal ini dilakukan oleh kepala desa untuk memantau jalannya kegiatan pembangunan agar rencana pembangunan dapat berjalan dengan lancar dimaksudkan agar dalam pelaksanaannya tidak terjadi penyimpangan maupun penyelewengan dari rencana yang telah dirumuskan sebelumnya dengan pengawasan yang ketat. Selain itu kegiatan pengawasan juga diperlukan untuk menilai dan mengoreksi serta mengevaluasi apakah pelaksanaan kegiatan telah berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan ataukah belum dan juga dapat dijadikan sebagai bahan untuk evaluasi terhadap kinerja aparatur desa dan hasil pembangunan desa.

Kegiatan pengawasan yang telah dilaksanakan oleh kepala Desa Denok sudah baik, karena selain mengawasi jalannya kegiatan pembangunan yang dilakukan oleh masyarakat, beliau juga melakukan pengawasan terhadap bawahannya, dalam hal ini para aparatur desa mengenai kinerja mereka dalam pelaksanaan program-program pembangunan. Sedangkan pengawasan yang dilakukan pada administrasi keuangan pembangunan oleh kepala desa juga telah dilakukan dengan cukup baik, beliau selalu meminta laporan penggunaan biaya pembangunan baik bantuan dari dana ADD (Alokasi Dana Desa) maupun dana swadaya masyarakat melalui para wakil masyarakat yang kemudian akan dijadikan dasar pembuatan SPJ yang selanjutnya akan diserahkan oleh kepala desa kepada pemerintah Kecamatan Lumajang dan diteruskan kepada pemerintah kabupaten Lumajang. Dijelaskan dalam sebuah studi yang dilakukan di The University of Michigan, dalam Rivai dan Mulyadi (2009, h.8) mengidentifikasi suatu gaya kepemimpinan yakni :“Pemimpin yang berorientasi pada tugas menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan. Pemimpin ini mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan, dan hukuman untuk memengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikutnya. Perhatian pada orang dilihat sebagai suatu hal mewah yang tidak dapat selalu dipenuhi oleh pemimpin (*Job Oriented*)”.

### **Kesimpulan**

Dari pembahasan diatas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan berkomunikasi serta mengkoordinasi bawahannya.

Seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program saja, tetapi lebih dari itu yaitu pemimpin juga memiliki gaya kepemimpinan yang khas. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara/pola yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan, bawahannya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien sesuai dengan yang telah ditetapkan atau direncanakan.

Gaya kepemimpinan kepala desa merupakan salah satu faktor penting dan berpengaruh terhadap keberhasilan pembangunan desa. Dan adanya partisipasi masyarakat desa merupakan salah satu ciri dari pembangunan desa dan merupakan unsur utama yang berpengaruh terhadap berhasil tidaknya pembangunan desa.

Gaya kepemimpinan kepala desa Denok demokratis hal ini terbukti karena di dalam memberikan pengarahan, berkoordinasi dan komunikasi, pengambilan keputusan serta pengawasan selalu melibatkan masyarakat desa di dalam proses tersebut dan mau menerima saran kritik yang diberikan oleh masyarakat desa Denok.

Pembangunan desa adalah merupakan proses yang dilakukan secara terencana untuk mencapai keadaan yang lebih baik dari sebelumnya dengan memanfaatkan potensi wilayah baik potensi sumber daya manusia ataupun potensi sumber daya alam yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kesejahteraan masyarakat desa.

Belum ratanya pembangunan dan terdapat kesenjangan sosial antar dusun di Desa Denok, hal ini dikarenakan kepala desa belum maksimal dalam mengimplementasikan program dari pemerintah. Hal ini bisa terlihat dari perbedaan yang sangat mencolok antar dusun. Dari dusun Denok krajan terus masuk ke dusun selanjutnya maka akan semakin sepi dan kelihatan perbedaan pembangunannya.

---

### **Daftar Pustaka**

Adisasmita, Rahardjo. 2006. *Membangun Desa Partisipatif*. Yogyakarta, Graha Ilmu.  
Mubyarto dkk. 1996. *Berbagai Aspek Pembangunan Pedesaan*. Yogyakarta, Aditya Media.

- Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa.
- Rivai, Veitzhal dan Muyadi, Deddy. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta, Rajawali Pers.
- Saparin, Ny.DRA. 1979. *Tata Pemerintahan dan Administrasi Pemerintahan Desa*. Jakarta, Gahalia Indonesia.
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung, Alfabeta.
- Tannenbaum, R. Weschler, I. dan Massarik, F. 2013. *Leadership and organization*. Los Angeles, Routledge.
- Thoha, Miftah. 2009. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta, Rajawali Pers.
- Widjaja HAW. 2004. *Otonomi Desa Merupakan Otonomi yang Bulat dan Utuh*. Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.