

## Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Loru Kecamatan Sigi Biromaru Kabupaten Sigi

\*Tiswan<sup>1</sup>, Isbon Pageno<sup>2</sup>, Sussanti<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Pembangunan Palu

<sup>2</sup>Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas  
Tadulako

Email : Coresponding Author\*

### Kata Kunci

1. Gaya Kepemimpinan
2. Instruksi
3. Konsultasi
4. Partisipasi
5. Delegasi

**Abstrak :** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan Kepala Desa Loru Kecamatan Sigi Biromaru Kabupaten Sigi. Dasar penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kualitatif, yang mana merupakan suatu penelitian yang menghasilkan dan mengelola data yang sifatnya deskriptif, seperti transkripsi wawancara dan observasi. Sedangkan tipe penelitian yang digunakan yaitu deskriptif, yang merupakan suatu penelitian yang berupaya mengungkapkan suatu masalah dan keadaan sebagaimana adanya, untuk itu peneliti dibatasi hanya mengungkapkan fakta-fakta dan tidak menggunakan hipotesa. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Adapun informan dalam penelitian ini yaitu Sekretaris Desa Loru, Ketua Badan Permusyawaratan Desa (BPD) Loru, Ketua RT 003 Dusun I Desa Loru serta Masyarakat Desa Loru. Sedangkan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kondensasi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan. Teori yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (dalam Sudaryono, 2014 & Pasolong, 2008), yang mana mengklasifikasikan gaya kepemimpinan situasional menjadi empat indikator, yaitu : instruksi, konsultasi, partisipasi serta delegasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ke empat indikator tersebut berjalan dengan baik. Pada bagian instruksi, Kepala Desa Loru memberikan arahan yang cukup jelas dan selalu mengawasi bawahannya agar menjalankan tugas sebagai mana mestinya. Pada bagian konsultasi, adanya arahan yang diberikan oleh kepala desa kepada aparat desa dan juga komunikasi dua arah berjalan dengan baik. Pada bagian partisipasi, terlihat bahwa adanya hubungan yang baik yang terjalin antara kepala desa dan aparat desa. Pada bagian delegasi, adanya pemberian kewenangan kepada aparat desa lain dengan batasan tertentu. Namun, pada bagian delegasi juga terdapat hal yang tidak dapat dilaksanakan seperti memberikan kewenangan penuh kepada bawahan dalam mengurus segala sesuatu. Hal ini disebabkan oleh adanya aturan yang mengikat kepala desa, dan juga hal tersebut secara tidak langsung dapat membuat indikator delegasi tidak berjalan dengan maksimal

**Keyword**

1. **Style of Leadership**
2. **Instruction**
3. **Consultation**
4. **Participation**
5. **Delegation**

**Abstract :** *This study aims to determine the leadership style of the Loru Village Head, Sigi Biromaru District, Sigi Regency. The basis of the research used in this study is qualitative, which is a study that produces and manages descriptive data, such as interview transcripts and observations. While the type of research used is descriptive, which is a study that seeks to reveal a problem and situation as it is, for this reason the researcher is limited to only revealing facts and not using hypotheses. Data collection techniques in this study are observation, interviews and documentation. The informants in this study were the Secretary of Loru Village, the Chair of the Loru Village Consultative Body (BPD), the Head of RT 003 Dusun I of Loru Village and the Loru Village Community. Meanwhile, the data analysis used in this research is data condensation, data presentation and conclusion drawing. The theory used in this study is the theory proposed by Hersey and Blanchard (in Sudaryono, 2014 & Pasolong, 2008), which classifies situational leadership styles into four indicators, namely: instruction, consultation, participation and delegation. The results showed that the four indicators were running well. In the instructions section, the Loru Village Head provides clear instructions and always supervises his subordinates to carry out their duties properly. In the consultation section, there were directions given by the village head to village officials and also two-way communication went well. In the part of participation, it can be seen that there is a good relationship that exists between the village head and village officials. On the delegation part, there is the granting of authority to other village officials with certain limitations. However, on the delegation part there are also things that cannot be implemented, such as giving full authority to subordinates in taking care of everything. This is due to the existence of rules that bind the village head, and also this can indirectly make the delegation indicator not run optimally*

## PENDAHULUAN

Desa sendiri menjadi pilar pembangunan suatu daerah, dan hal tersebut dibuktikan dengan adanya aturan khusus yang mengatur tentang desa, yaitu Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa. Desa diberikan kewenangan dalam mengurus segala urusan pemerintahannya yang mana tertuang dalam Pasal 1 Ayat 2 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa, yaitu : Pemerintahan Desa adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Lebih lanjut dalam Pasal 1 Ayat 3 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa dijelaskan bahwa : Pemerintah Desa adalah Kepala Desa atau yang disebut dengan nama lain dibantu perangkat Desa sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Desa. Hal ini memperlihatkan bahwa dalam menyelenggarakan pemerintahan desa maka dibutuhkan kepala desa beserta perangkat desa agar berjalannya proses pemerintahan di desa. Kepala desa sendiri

dipilih oleh masyarakat dan jika terpilih maka akan menjabat sebagai pemimpin bagi seluruh masyarakat desa.

Pemimpin sendiri merupakan seseorang yang memimpin suatu kelompok, baik itu organisasi maupun keluarga (Suradinata, 1997). Lebih lanjut dijelaskan bahwa pemimpin merupakan anggota kelompok yang paling berpengaruh dalam aktivitas kelompok dan dapat memainkan peran penting dalam merumuskan ataupun mencapai tujuan kelompok (Kartono, 2003). Jadi pada hakekatnya dapat diketahui bahwa seorang pemimpin merupakan seseorang yang berpengaruh di kelompoknya. Dalam konteks desa, pemimpin desa atau kepala desa berperan sangat penting untuk mencapai tujuan bersama bagi kepentingan desa itu sendiri. Adapun tugas yang perlu dilakukan oleh kepala desa yaitu menyelenggarakan pemerintahan desa, melaksanakan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa (Pasal 26 Ayat 1 Undang - Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa).

Seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan di dalam dirinya. Kepemimpinan pada hakikatnya merupakan suatu hal yang melekat pada diri seseorang pemimpin berupa sifat tertentu seperti kepribadian (*Personality*), kemampuan (*Ability*) dan kesanggupan (*Capability*) (Wahjosumidjo, 1987). Lebih lanjut dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen yang menduduki posisi strategis dalam sistem dan hirarki kerja dan tanggung jawab pada sebuah organisasi (Baidan dan Aziz, 2014). Kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam kehidupan organisasi maupun berkelompok. Untuk mencapai tujuan bersama, manusia di dalam organisasi perlu membina kebersamaan dengan mengikuti pengendalian dari pemimpinnya. Faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai yang menjadi bawahannya, dan juga akan memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pegawai dalam mencapai tujuan suatu organisasi

Kepemimpinan mengacu pada *softskill* yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya. Sedangkan gaya kepemimpinan mengacu pada ciri atau sikap seseorang dalam memimpin bawahan. Gaya kepemimpinan sendiri merupakan suatu ciri yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar tercapainya tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif sangat dibutuhkan oleh pemimpin agar dapat

meningkatkan kinerja seluruh pegawai untuk mencapai tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan suatu kinerja.

Tiap orang memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Kepala desa yang menjadi pemimpin di desa pasti juga memiliki gaya kepemimpinan yang ia perlihatkan dalam memimpin masyarakat, tak terkecuali di Desa Loru, Kecamatan Sigi Biromaru Kabupaten Sigi. Observasi awal yang telah dilakukan oleh peneliti, terlihat bahwa gaya kepemimpinan yang diperlihatkan oleh Kepala Desa Loru merupakan gaya kepemimpinan situasional. Hal tersebut terlihat dari cara Kepala Desa Loru memimpin bawahannya. Untuk itu, penulis tertarik melakukan penelitian untuk melihat Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Loru dalam memimpin bawahannya

## **LANDASAN TEORI**

Secara umum, kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang berarti bimbingan atau tuntunan, dan menjadi kata “memimpin” yang berarti membimbing atau menuntun. Sedangkan kata “pemimpin” memiliki arti yaitu seseorang yang memimpin sekelompok orang tertentu. Menurut Kartono (2005), pemimpin merupakan seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu. Menurut Winardi (1990) bahwa pemimpin terbagi menjadi dua bagian, yaitu :

1. Pemimpin formal merupakan seorang pemimpin (baik itu swasta maupun pemerintah) yang ditunjuk atau dipilih (berdasarkan surat-surat keputusan pengangkatan dari organisasi yang bersangkutan) untuk memangku sesuatu jabatan dalam struktur organisasi yang ada dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi tersebut yang ditetapkan sejak awal.
2. Pemimpin informal merupakan seorang pemimpin (pada kelompok non formal tertentu) yang ditunjuk secara langsung tanpa adanya ketentuan resmi yang mengikat untuk mencapai kepentingan kelompok tersebut.

Lebih lanjut, John Frech dan Bertram Raven (dalam Hasibuan, 2003) menjelaskan bahwa seorang pemimpin mempengaruhi para bawahannya berdasarkan:

1. *Coercive Power* (kekuatan berdasarkan paksaan), artinya pemimpin memerintah bawahannya didasarkan atas pemikiran bahwa bawahan takut dihukum, jika tidak menaati dan melaksanakan perintahnya.
2. *Reward Power* (kekuatan untuk memberikan penghargaan), artinya pemimpin dapat memberikan penghargaan-penghargaan kepada bawahan yang menaati dan melaksanakan perintahnya dengan baik.
3. *Legitimate Power* (kekuasaan resmi), artinya pemimpin mempunyai kekuasaan atau kekuatan resmi yang timbul dari kedudukan atau posisinya di dalam organisasi bersangkutan.
4. *Expert Power* (kekuatan karena keahlian), yaitu kekuatan yang timbul karena keahlian, kecakapan, dan kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin, sehingga ia dapat memerintah bawahannya.
5. *Referent Power* (kekuatan referen), artinya seorang pemimpin dapat memerintah bawahannya didasarkan atas identifikasi kewibawaan yang dimiliki pemimpin itu.

Sedangkan menurut Kantz (dalam Nawawi, 2006), bahwa terdapat beberapa karakteristik yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin, antara lain :

1. Memiliki keterampilan manusiawi, meliputi kemampuan bekerja sama, memahami dan mampu memotivasi orang lain, baik individual maupun kelompok.
2. Memiliki keterampilan teknis berupa kemampuan menerapkan pengetahuan khusus berupa keahlian di bidangnya.
3. Keterampilan konseptual berupa kemampuan mental/intelektual dalam menganalisa dan mendiagnosa situasi yang rumit, khususnya pada saat harus mengambil keputusan.

Kepemimpinan sendiri ialah suatu cara atau aktivitas mempengaruhi orang lain agar dapat diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi (Terry, 1972). Lebih lanjut Duchon, Green dan Taber (1986) menjelaskan bahwa bahwa kepemimpinan ialah Mendapatkan hasil melalui orang lain (ujung kepemimpinan), dan kemampuan untuk membangun tim yang kohesif dan berorientasi pada tujuan (sarana kepemimpinan). Pemimpin yang baik adalah mereka yang

membangun tim untuk mendapatkan hasil di berbagai situasi. Penjelasan yang sama juga dikemukakan oleh Robert Kreither dan Angelo Kinicki (dalam Nawawi, 2003), bahwa kepemimpinan merupakan suatu upaya mempengaruhi anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara sukarela. Pendapat ini menekankan bahwa kemampuan seorang pemimpin yang tidak memaksa dalam mengerakkan anggota organisasi agar melakukan pekerjaan yang terarah pada tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan kumpulan ciri yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar tujuan dari organisasi dapat dicapai, atau dapat juga dikatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai / sering digunakan oleh seorang pemimpin. Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya (Rivai, 2014). Lebih lanjut Thoha (2009) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti orang yang ia lihat. Gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua (Stoner, 1996), yaitu :

1. Gaya yang berorientasi pada tugas mengawasi pegawai secara ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan memuaskan. Pelaksanaan tugas lebih ditekankan pada pertumbuhan pegawai atau kepuasan pribadi.
2. Gaya yang berorientasi pada pegawai lebih menekankan pada memotivasi ketimbang mengendalikan bawahan. Gaya ini menjalin hubungan dengan bersahabat, saling percaya, dan saling menghargai dengan pegawai yang sering kali diizinkan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan yang mempengaruhi mereka.

Northouse (2016) menjelaskan bahwa ada 15 gaya kepemimpinan yang mana salah satunya pasti dimiliki oleh seorang pemimpin. Adapun ke 15 gaya kepemimpinan tersebut yaitu :

1. **Trait Approach (Pendekatan Sifat)** : Pendekatan sifat mengacu bahwa seorang pemimpin harus memiliki sifat yang baik. Adapun sifat yang baik tersebut yaitu :
  - Bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa

- Cakap, cerdas dan jujur
  - Sehat jasmani dan rohani
  - Tegas, berani, disiplin dan efisien
  - Bijaksana dan manusiawi
  - Berilmu
  - Bersemangat tinggi
  - Berjiwa matang dan berkemauan keras
  - Mempunyai motivasi kerja tinggi
  - Mampu berbuat adil
  - Mampu membuat rencana dan keputusan
  - Memiliki rasa tanggung jawab yang besar
  - Mendahulukan kepentingan orang lain.
2. ***Skill Approach (Pendekatan Keterampilan)*** : Pendekatan keterampilan atau keahlian mengacu pada kemampuan seseorang untuk menggunakan pengetahuan dan koompetensi yang ada dalam dirinya untuk mencapai seperangkat tujuan. Keahlian, menurut pendekatan pendekatan keahlian dapat dipelajari, dilatih, serta dikembangkan. Katz (1955) menjelaskan bahwa terdapat 3 jenis keahlian yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu :
- Keahlian teknis
  - Keahlian manusia dalam hal berkomunikasi
  - Keahlian konseptual.
3. ***Behavioral Approach (Pendekatan Perilaku)*** : Pendekatan perilaku merupakan suatu pendekatan yang menekankan pada dimensi pada kognitif individu dan menawarkan berbagai metode yang berorientasi pada tindakan (*action-oriented*) untuk membantu mengambil langkah yang jelas dalam mengubah tingkah laku (Komalasari, 2011)
4. ***Situational Approach (Pendekatan Situasional)*** : Pendekatan situasional dilandasi pada adanya keterkaitan :
- Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan
  - Jumlah dukungan sosio-emosional yang diberikan oleh pimpinan

- Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Pendekatan situasional memperhatikan tugas dan hubungan yang mana dibagi menjadi 4 (Hersey dan Blanchard, dalam Sudaryono, 2014), yaitu : Instruksi / *Telling Style*, Konsultasi / *Selling Style*, Partisipasi / *Participating Style*, dan Delegasi / *Delegating Style*. Lebih lanjut Hersey dan Blanchard (dalam Pasolong, 2008) menjelaskan ke empat hal tersebut, yaitu :

- Instruksi, gaya ini di tuntut seorang pemimpin untuk mengatakan apa yang harus dikerjakan, bagaimana dan dimana, dan kapan tugas dilakukan. Disamping itu secara ketat mengawasi sampai di mana pelaksanaan dan pencapaian tugas yang telah ditentukan, inisiatif pemecahan masalah itu mengambil keputusan sepenuhnya dilakukan pemimpin. Dalam gaya ini perilaku tugas tinggi dan perilaku hubungan rendah.
- Konsultasi, gaya ini disebut juga gaya menjalankan karena dalam pelaksanaannya pemimpin masih banyak member pengarahan dan semua keputusan, tetapi diikuti meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku mendukung. Pemimpin bersedia mendengar ide-ide dan saran bawahan serta berusaha mendengar pendapat serta keputusan yang dibuat. Dalam gaya ini perilaku tugas tinggi dan perilaku hubungan tinggi.
- Partisipasi, disebut sebagai gaya partisipasi karena pemimpin dan bawahan saling tukar ide dalam pemecahan masalah dan mengambil keputusan, komunikasi dua arah di tingkatkan dan pemimpin secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pengambilan keputusan serbagian berada di tangan bawahan. Dalam gaya ini mencakup perilaku tugas rendah dan perilaku tugas tinggi.
- Delegasi, gaya ini di sebut gaya delegasi karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama bawahan sehingga di peroleh kesamaan pendapat mengenai definisi masalah dan kemudian proses pengambilan keputusan di serahkan secara sepenuhnya kepada bawahan, bawahan memiliki pengendalian memutuskan bagaimana cara

melaksanakan suatu tugas gaya ini tercakup perilaku hubungan rendah dan perilaku tugas rendah

5. ***Path-Goal Theory (Teori Jalur-Tujuan)*** : Model kepemimpinan jalur tujuan (*path-goal*) menyatakan pentingnya pengaruh pemimpin terhadap persepsi bawahan mengenai tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalur pencapaian tujuan. Teori ini dianggap sebagai *path-goal* karena terfokus pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi dari pengikutnya tentang tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri, dan jalur yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan (Ivancevich, dkk, 2007)
6. ***Leader-Member Exchange Theory (Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota)*** : Teori pertukaran pemimpin-anggota (*Leader-Member Exchange Theory*) menjelaskan proses pembuatan peran antara pemimpin dan bawahan serta hubungan pertukaran yang berkembang dari waktu ke waktu (Yukl, 2015).
7. ***Transformational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*** : Kepemimpinan transformasional yaitu hubungan antara pemimpin dan anggota yang dimana para pemimpin sebagai orang yang memanfaatkan motif pengikut untuk mencapai tujuan bersama dengan lebih baik (Burns, 1978).
8. ***Authentic Leadership (Kepemimpinan Otentik)*** : Kepemimpinan otentik sebagai pemimpin yang sangat sadar terhadap dirinya (*deeply aware*) dalam berpikir dan bertindak, serta dipersepsi orang lain sebagai orang yang sadar terhadap nilai-nilai moral dirinya dan orang lain; berwawasan luas dan memiliki kekuatan; sadar konteks di mana sedang berada; merasa yakin, memiliki harapan, optimisme, ketangguhan, dan karakter moral yang tinggi (Avolio, Luthans, & Walumbwa, 2004).
9. ***Servant Leadership (Kepemimpinan Yang Melayani)*** : Kepemimpinan yang melayani merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh suatu masyarakat atau bangsa. Para pemimpin-pelayan (*servant leader*) mempunyai kecenderungan lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinnya di atas dirinya. Orientasinya adalah untuk melayani, cara pandangnya holistik dan beroperasi dengan standar moral spiritual.

10. **Adaptive Leadership (Kepemimpinan Adaptif)** : Seseorang yang pemimpin harus siap dalam menghadapi perubahan (adaptive leader). Kompetensi yang dimiliki oleh *adaptive leader* terdiri dari tiga, yaitu :
- Kemampuan untuk mengamati
  - Kemampuan untuk menginterpretasikan atau mengartikan
  - Kemampuan untuk mengintervensi atau bertindak
11. **Psychodynamic Approach (Pendekatan Psikodinamik)** : Pendekatan ini fokus pada mengubah masalah perilaku, perasaan dan pikiran dengan cara memahami akar masalah yang biasanya tersembunyi di pikiran bawah sadar.
12. **Leadership Ethics (Etika Kepemimpinan)** : Etika sendiri berkaitan dengan apa yang dilakukan pemimpin dan siapakah pemimpin itu. Hal itu terkait dengan karakter perilaku dan integritas pemimpin (Northouse, 2013). Lebih lanjut Northouse menyebutkan beberapa prinsip kepemimpinan yang etis, yaitu :
- Menghargai orang lain
  - Melayani orang lain
  - Adil dan objektif
  - Jujur
  - Membangun komunitas
13. **Team Leadership (Kepemimpinan Kelompok)** : Kepemimpinan didalam tim umumnya digariskan ke daftar serangkaian keputusan utama yaitu sejumlah kondisi yang menentukan kapan dan bagaimana seorang pemimpin baru ikut campur guna meningkatkan fungsi tim. Terdapat 3 pertimbangan yang perlu diperhatikan dalam kepemimpinan kelompok, yaitu :
- Pertimbangan pertama apakah lebih baik meneruskan pengamatan dan memonitoring tim atukah mengintervensi kegiatan tim dengan mengambil tindakan.
  - Pertimbangan kedua, apakah intervensi yang dilakukan lebih kepada tugas yang tengah dilaksanakan atukah dalam konteks hubungan yang dengan anggota tim lain.

- Pertimbangan ketiga apakah intervensi sebaiknya dilakukan pada tingkat internal (di dalam tim itu sendiri) atau eksternal (di lingkungan sekeliling tim).

14. ***Gender and Leadership (Gender dan Kepemimpinan)*** : Gaya kepemimpinan ini bertujuan untuk menghilangkan diskriminasi bagi perempuan yang berusaha naik ke posisi yang lebih tinggi. Diskriminasi tampaknya menjadi penghalang utama dalam kepemimpinan mereka. Diskriminasi menjadi narasi paling kuat tentang alasan perempuan kurang terwakili dalam peran kepemimpinan (Eagly & Heilman, 2016)

15. ***Culture and Leadership (Budaya dan Kepemimpinan)*** : Gaya kepemimpinan ini bersifat mau menerima, terbuka, kooperatif, partisipatif, komunikatif, berorientasi saling menguntungkan. Pemimpin ini mengusahakan visi yang jelas, tujuan, arah, batas, pembatasan, dan stabilitas. Mereka menghargai keberhasilan dan melihat kegagalan sebagai peluang untuk belajar. Di atas semuanya, pemimpin ini melihat bahwa partisipasi dan komunikasi yang baik tergantung pada jaringan hubungan pribadi berdasar pada saling pengertian dan saling menghargai

## METODE

Penelitian ini sendiri menggunakan penelitian deskriptif dengan dasar penelitian kualitatif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang berupaya mengungkapkan suatu masalah dan keadaan sebagaimana adanya, untuk itu peneliti dibatasi hanya mengungkapkan fakta-fakta dan tidak menggunakan hipotesa (Moleong, 2006). Sedangkan penelitian kualitatif yaitu suatu penelitian yang menghasilkan dan mengelola data yang sifatnya deskriptif, seperti transkripsi wawancara dan observasi (Poerwandari, 2005). Menurut Sugiyono (2010), penelitian kualitatif merupakan penelitian dimana seorang peneliti ditempatkan sebagai instrumen kunci dalam suatu penelitian, pengumpulan data dilakukan secara penggabungan serta analisis data yang bersifat induktif. Lebih lanjut Kirk dan Miller (dalam Moleong, 2002) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif merupakan suatu cara untuk melakukan pengamatan langsung kepada individu dan berhubungan dengan orang - orang tersebut untuk mendapatkan data yang ingin diketahui.

Jenis data dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Sedangkan teknik pengumpulan data dalam penelitian ini ialah observasi, wawancara serta dokumentasi. Adapun teknik analisis data dalam penelitian ini yaitu menggunakan teori yang dikemukakan oleh Miles, Huberman dan Saldana (2014) bahwa dalam analisis data kualitatif terdapat tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan. Aktifitas dalam analisis data yaitu : *Data Condensation, Data Display, Conclusion Drawing / verifications*

## **PEMBAHASAN**

Gaya kepemimpinan merupakan suatu tindakan yang diperlihatkan oleh seorang pemimpin dalam memimpin anggota / bawahannya. Rivai (2014) memberikan penjelasan bahwa gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi, yang mana merupakan kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat serta sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Kepala desa Loru juga memiliki gaya kepemimpinan yang memperlihatkan cara ia memimpin bawahannya. Dalam hal ini, berdasarkan observasi awal yang telah dijelaskan pada bagian pendahuluan, diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang diperlihatkan Kepala Desa Loru yaitu gaya kepemimpinan situasional. Menurut Hersey dan Blanchard (dalam Sudaryono, 2014 & Pasolong, 2008), pendekatan situasional sendiri memperhatikan tugas dan hubungan yang mana dibagi menjadi 4 bagian, yaitu : intruksi, konsultasi, partisipasi serta delegasi.

### **1. Instruksi**

Instruksi atau *telling style* menekankan pada pernyataan bahwa seorang pemimpin harus mengatakan apa yang harus dikerjakan, bagaimana dan dimana, dan kapan tugas dilakukan. Disamping itu secara ketat mengawasi sampai di mana pelaksanaan dan pencapaian tugas yang telah ditentukan, inisiatif pemecahan masalah itu mengambil keputusan sepenuhnya dilakukan pemimpin (Hersey dan Blanchard dalam Pasolong, 2008). Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, diketahui bahwa instruksi yang diberikan oleh Kepala Desa Loru kepada bawahannya telah berjalan dengan baik. Instruksi yang diberikan oleh Kepala Desa Loru kepada bawahannya mengacu pada tugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Stoner (1996) bahwa salah satu

orientasi gaya kepemimpinan mengacu pada tugas pengawasan bawahan / pegawai. Instruksi yang diberikan Kepala Desa Loru juga sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Charles (dalam Nawawi, 2003), bahwa tugas dan fungsi kepemimpinan yang berhubungan dengan pekerjaan antara lain tugas memulai, mengatur, memberitahukan, mendukung, menilai dan menyimpulkan.

Selain itu, terlihat juga bahwa Kepala Desa Loru dalam memberikan arahan kepada bawahannya sesuai dengan apa yang diharapkan. Instruksi yang diberikan cukup jelas dan Kepala Desa Loru juga selalu mengawasi bawahannya agar menjalankan tugas sebagai mana mestinya. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Fred Fiedler (dalam Sutarto, 2012), bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok untuk menetapkan tujuan dan mencapai tujuan.

## 2. Konsultasi

Dalam proses pelaksanaan konsultasi atau *selling style* ini, pemimpin memberikan pengarahan dan semua keputusan, tetapi diikuti meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, serta pemimpin bersedia mendengar ide-ide, saran bawahan dan juga berusaha mendengar pendapat ataupun keputusan yang akan dibuat (Hersey dan Blanchard dalam Pasolong, 2008). Berdasarkan proses wawancara yang telah dilakukan dengan informan, diketahui bahwa komunikasi antara kepala desa dan aparat pemerintah / bawahannya berjalan dengan baik dan terciptanya komunikasi dua arah. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Gato (dalam Salusu, 1996) bahwa seorang pemimpin perlu menciptakan lingkungan yang menyenangkan untuk memungkinkan komunikasi berjalan dengan mulus. Seorang pemimpin harus mampu menciptakan iklim yang menantang, kreatif, dan yang dapat memperkokoh perasaan kebersamaan. Lebih dari itu, juga perlu menciptakan situasi agar setiap orang dapat memecahkan masalah dari yang sederhana, sampai yang sulit.

Selain itu terlihat pula bahwa komunikasi antara kepala desa dan aparat desa terjalin dengan baik. Indikator konsultasi berjalan dengan baik karena adanya arahan yang diberikan oleh kepala desa kepada aparat desa dan juga komunikasi dua arah berjalan sebagai mana mestinya. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Fred Fiedler (dalam Sutarto, 2012)

bahwa pemimpin didefinisikan sebagai hubungan antar pribadi yang kekuasaan dan pengaruh dibagikan tidak sama rata sehingga seorang mampu mengarahkan dan mengontrol kegiatan dan perilaku orang lain lebih luas daripada mengarahkan dan mengontrol dirinya.

### **3. Partisipasi**

Partisipasi atau *participating style* merupakan suatu gaya kepemimpinan dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain, keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana. Menurut Hersey dan Blanchard (dalam Pasolong, 2008) partisipasi sendiri ialah suatu gaya dimana pemimpin dan bawahan saling tukar ide dalam pemecahan masalah dan mengambil keputusan, komunikasi dua arah di tingkatkan dan pemimpin secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pengambilan keputusan serbagian berada di tangan bawahan. Dalam gaya ini mencakup perilaku tugas rendah dan perilaku tugas tinggi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa aparat desa diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam urusan pemerintahan. Terjalannya koordinasi dalam urusan pemerintahan memberikan gambaran adanya kerjasama antara kepala desa dan aparat desa dalam menjalankan roda pemerintahan. Kepala desa Loru dapat memanfaatkan aparat desa dengan baik dalam melaksanakan tugas pemerintahan yang mana sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Gato (dalam Salusu, 1996) bahwa salah satu aturan dalam kepemimpinan yaitu mampu memanfaatkan sumber daya yang ada.

Selain itu, diketahui juga bahwa aparat desa diberikan kesempatan oleh kepala desa untuk berpartisipasi dalam proses penyelenggaraan pemerintahan. Partisipasi aparat desa memperlihatkan bahwa adanya hubungan yang baik yang terjalin antara kepala desa dan aparat desa. Kepala Desa Loru pada indikator partisipasi memperlihatkan gaya yang berorientasi pada aparat desa, hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Stoner (1996) bahwa gaya yang berorientasi pada pegawai lebih menekankan pada memotivasi ketimbang mengendalikan bawahan, yang mana gaya ini menjalin hubungan dengan bersahabat, saling

percaya, dan saling menghargai dengan pegawai yang sering kali diizinkan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan yang mempengaruhi mereka.

#### **4. Delegasi**

Delegasi atau *delegating style* merupakan gaya dimana seorang pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama bawahan sehingga di peroleh kesamaan pendapat mengenai definisi masalah dan kemudian proses pengambilan keputusan di serahkan secara sepenuhnya kepada bawahan, bawahan memiliki pengendalian memutuskan bagaimana cara melaksanakan suatu tugas (Hersey dan Blanchard dalam Pasolong, 2008). Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan informan, diketahui bahwa aparat desa diberikan delegasi dalam mengurus sesuatu. Namun delegasi yang diberikan masih terbatas, mengingat tupoksi yang dimiliki oleh kepala desa. Kepala Desa Loru sendiri memiliki keterampilan konseptual. Menurut Kantz (dalam Nawawi, 2006) bahwa salah satu karakteristik yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu keterampilan konseptual, yang mana berupa kemampuan mental / intelektual dalam menganalisa dan mendiagnosa situasi yang rumit, khususnya pada saat harus mengambil keputusan.

Lebih lanjut, terlihat bahwa Kepala Desa Loru mendelegasikan tugasnya kepada aparat desa lain dengan batasan tertentu. Selama hal tersebut masih sesuai dengan tupoksi serta kemampuan aparat desa, kepala desa memberikan kewenangan dalam menyelesaikan hal tersebut. Namun, ada saat dimana kepala desa menentukan sesuatu tanpa memberikan aparat desa kewenangan, seperti menandatangani peraturan desa dan hal krusial lainnya yang menyangkut dengan tugas kepala desa. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh John Frech dan Bertram Raven (dalam Hasibuan, 2003), bahwa pemimpin mempunyai kekuasaan atau kekuatan resmi yang timbul dari kedudukan atau posisinya di dalam organisasi bersangkutan.

## **PENUTUP**

Berdasarkan apa yang telah dijelaskan pada bagian hasil dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diperlihatkan Kepala Desa Luru merupakan gaya kepemimpinan situasional. Dengan mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (dalam Sudaryono, 2014 & Pasolong, 2008) yang mana menjelaskan empat indikator, antara lain intruksi, konsultasi, partisipasi serta delegasi, diketahui bahwa ke empat indikator tersebut berjalan dengan baik. Pada bagian instruksi, Kepala Desa Luru memberikan arahan yang cukup jelas dan selalu mengawasi bawahannya agar menjalankan tugas sebagai mana mestinya. Pada bagian konsultasi, adanya arahan yang diberikan oleh kepala desa kepada aparat desa dan juga komunikasi dua arah berjalan dengan baik. Pada bagian partisipasi, terlihat bahwa adanya hubungan yang baik yang terjalin antara kepala desa dan aparat desa. Pada bagian delegasi, adanya pemberian kewenangan kepada aparat desa lain dengan batasan tertentu.

Namun, pada bagian delegasi juga terdapat hal yang tidak dapat dilaksanakan seperti memberikan kewenangan penuh kepada bawahan dalam mengurus segala sesuatu. Hal ini disebabkan oleh adanya aturan yang mengikat kepala desa, dan juga hal tersebut secara tidak langsung dapat membuat indikator delegasi tidak berjalan dengan maksimal. Tetapi ini memberikan gambaran bahwa adanya delegasi yang diberikan oleh kepala desa kepada aparat desa, walaupun pemberian delegasi tidak dapat dilakukan secara maksimal dikarenakan adanya aturan yang mengikat dalam memberikan delegasi kepada aparat desa.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance.
- Baidan, N., & Azis, E. (2014). Etika Islam Dalam Berbisnis. Cetakan 1. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Rows. Ika, Pabundu. New York.

- Duchon, D., Green, S G., & Taber, T D. (1986). Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences. *Journal of Applied Psychology* 71, pp. 56-60.
- Eagly, A. H., & Heilman, M. E. (2016). Gender and leadership: Introduction to the special issue. *Leadership Quarterly*, 27 (3), 349-353. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.04.002>
- Hasibuan, M. (2003). *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Ivancevich, dkk. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi Jilid 1 Edisi Ketujuh*. Elangga. Jakarta.
- Kartono, K. (2003). *Pemimpin dan Kepemimpinan (Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu)*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Kartono, K. (2005). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Rajawali Pers. Jakarta
- Katz, L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33, 33-42.
- Komalasari, K. (2011). *Pembelajaran Kontekstual : Konsep dan Aplikasi*. PT Refika Aditama. Bandung
- Miles, M.B, Huberman, A.M, & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3*. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi. UI-Press.
- Moleong, L. J. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. remaja Rosdakarya. Bandung.
- Moleong, L. J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Nawawi, H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Cetakan ke-7. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Nawawi, H. (2006). *Evaluasi dan Manajemen Kinerja Di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Northouse, P. G. (2013). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. PT. Indeks Permata Puri Media. Jakarta.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership : Theory and Practice*. Seventh Edition. SAGE Publications, Inc. USA
- Pasolong, H. (2008). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung : CV.Alfabeta.

- Poerwandari, K. E. (2005). Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia. Fakultas Psikologi UI. Jakarta.
- Rivai Z. Veithzal dkk. (2014). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Salusu, J. (1996). Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik an Organisasi non Profit. PT Grasindo. Jakarta.
- Stoner, J. A. F. dkk. (1996). Manajemen. PT. Indeks Gramedia Grup. Jakarta.
- Sudaryono. (2014). Budaya dan Perilaku Organisasi. Lentera Ilmu Cendekia. Jakarta
- Sugiyono. (2010). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta. Bandung.
- Suradinata, E. (1997). Pimpinan dan Kepemimpinan Pemerintah Pendekatan Moral. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sutarto. (2012). Buku Ajar Manajemen Pelatihan. Universitas Negeri Semarang. Semarang.
- Terry, G. R. (1972). Priciples of Management. Edisi ke-6, Illinois: Richard D. Irwin Homewood
- Thoha, M. (2009). Perilaku Organisasi. PT. Raja Grafindo Persada. Bandung
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa
- Wahjosumidjo. (1987). Kepemimpinan dan Motivasi. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Winardi. (1990). Manajemen Personalial, Sumber Daya Manusia. Alumni. Bandung.
- Yukl, G. (2015). Kepemimpinan Dalam Organisasi (Edisi 7). Indeks. Jakarta.