

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Tinjauan Tentang Kepemimpinan**

#### **1. Definisi Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka menyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah proses dalam memengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang/kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi. Menurut Stogdill (1974) terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mendefinisikannya. Stogdill menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi tergantung dari mana tolak titik pemikirannya.

Adapun beberapa pengertian kepemimpinan menurut pendapat para ahli, sebagai mana yang dikutip dari buku (Achmad Sanusi dan M. Sobry Sutikno) (2009) berikut:

- a. Kepemimpinan adalah suatu proses yang memengaruhi aktivitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama (Rauch dan Behling)
- b. Kepemimpinan adalah kegiatan dalam memengaruhi oranglain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok (George P. Terry).
- c. Kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna memengaruhi serta menggiatkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan. Definisi yang paling lengkap dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah proses pemeberian jalan yang mudah dari pekerjaan orang lain yang terorganisir dalam organisasi formal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Jadi berdasarkan uraian di atas juga penulis menyimpulkan bahwa seorang pemimpin merupakan suatu hal yang penting bagi setiap orang, sebab dalam kenyataannya kelangsungan hidup suatu bangsa atau negara sangat dipengaruhi oleh para pemimpinnya. Kepemimpinan juga merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi orang lain agar mau bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun beberapa fungsi-fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar organisasi. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial karena harus diwujudkan dalam interaksi antara individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi.

Secara operasional kepemimpinan dapat dibedakan menjadi lima fungsi pokok yaitu : ( M. Sobry Sutikno 2014:17)

- a. Fungsi instruktif. Fungsi instruktif ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.
- b. Fungsi Konsultatif. Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.
- c. Fungsi Partisipasi. Fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

- d. Fungsi Delegasi. Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan dari pimpinan. Fungsi pendelegasian harus diwujudkan seorang pemimpin karena kemajuan dan perkembangan organisasinya tidak mungkin diwujudkan sendiri.
- e. Fungsi Pengendalian. Kepemimpinan yang sukses harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Kelima fungsi kepemimpinan tersebut pada dasarnya merupakan strategi mengefektifkan organisasi sebagai teknik memengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku atau menggerakkan anggota organisasi, seluruh fungsi kepemimpinan tersebut di atas diselenggarakan di dalam aktivitas kepemimpinan secara integral.

### **C. Tinjauan Gaya- Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah salah satu cara proses pemimpin untuk memengaruhi pengikutnya, gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Pola yang menyeluruh yang tampak dan tidak tampak oleh bawahannya. Gaya pada dasarnya berasal dari bahasa Inggris "*style*" yang berarti mode seseorang yang selalu nampak yang menjadi ciri khas orang tersebut. Gaya merupakan kebiasaan yang melekat pada diri seseorang dalam

melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya. Stoner (1996:165), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan (*leadership style*) adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan memengaruhi pekerja. Stoner membagi dua gaya kepemimpinan 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 bersahabat, saling percaya, dan saling menghargai dengan pegawai yang sering kali diizinkan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan yang memengaruhi mereka. (Pasolong 2008 : 37).

Menurut pengertian di atas penulis menyimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan sifat, sikap, yang sering diterapkan pemimpin ketika mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu:

1. Mementingkan pelaksanaan tugas;
2. Mementingkan hubungan kerjasama;
3. Mementingkan hasil yang dicapai.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan bawahannya dalam rangkai pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Gaya pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang sangat responsif. Artinya seorang pemimpin itu selalu tanggap terhadap setiap persoalan, kebutuhan, harapan dan impian dari mereka yang dipimpinnya. Selain itu selalu aktif dan proaktif dalam mencari solusi dari setiap permasalahan ataupun tantangan yang dihadapi organisasinya.

#### 1. Gaya Kepemimpinan otoriter

Yaitu gaya otoritarian dapat pula disebut tukang cerita. Pemimpin otokrasi biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada bawahan. Pemimpin menentukan semua keputusan mengenai kebijakannya, setiap langkah kegiatan dengan cara pelaksanaannya untuk setiap saat ditentukan oleh pemimpin sehingga langkah berikutnya tidak pasti. Pemimpin biasanya memberikan penugasan tertentu pada setiap anggota kelompok. Pemimpin cenderung lebih dari pribadi dalam pemberian penghargaan dan kritik terhadap setiap anggota kelompok.

#### 2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Yaitu gaya kepemimpinan yang dikenal pula sebagai gaya partisipatif. Gaya ini berasumsi bahwa para anggota organisasi yang ambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan akan lebih memungkinkan sebagai suatu

akibat mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi. Pendekatan ini tidak berarti para pemimpin tidak membuat keputusan, tetapi justru seharusnya memahami terlebih dahulu apakah menjadi sasaran organisasi sehingga mereka dapat memergunakan pengetahuan para anggotanya.

Semua kebijakan dirumuskan melalui musyawarah dan diputuskan oleh kelompok, sedangkan pemimpin mendorong. Ditetapkan kegiatan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan kelompok. Apabila diperlukan saran teknis, pemimpin mengajukan beberapa alternatif untuk dipilih. Pemimpin bersikap objektif dan senantiasa berdasarkan fakta dalam memberikan penghargaan dan kritik. Adapun beberapa ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut :

1. Wewenang pimpinan tidak mutlak
  2. Pimpinan bersedia melimpahkan wewenang kepada bawahan
  3. Keputusan dan kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
  4. Komunikasi berlangsung dua arah
  5. Bawahan diberi kesempatan untuk berprakarsa dan menyampaikan saran
3. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Yaitu gaya kepemimpinan kendali bebas. Pendekatan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pemimpin. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran kebijakan organisasi.

Kelompok mempunyai kebebasan sepenuhnya untuk mengambil keputusan dengan partisipasi minimal dari pemimpin, kegiatan diberikan pemimpin dengan keterangan bahwa ia akan memberikan penjelasan jika diminta, pemimpin tidak pernah berpartisipasi secara penuh.

#### 4. Gaya Kepemimpinan Birokrasi

Gaya birokrasi dalam kepemimpinan pemerintahan adalah cara dan irama seseorang pemimpin pemerintahan dalam menghadapi bawahan dan masyarakatnya dengan memakai metode tanpa pandang bulu, artinya setiap bawahan harus di perlakukan sama disiplinnya, spesialisasi tugas yang khusus, kerja yang ketat pada aturan (rule), sehingga kemudian bawahan menjadi kaku tetapi sederhana (zakelijk).

Kepemimpinan pemerintahan seperti ini segala sesuatunya dilakukan secara resmi di kantor pada jam dinas tertentu dan dengan tata cara formal, pengaturan dari atas secara sentralistik, serta harus berdasarkan logika bukan perasaan (irrational), taat dan patuh (obedience) kepada aturan (discipline) serta terstruktur dalam kerja.

#### 5. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinan merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi. Jadi, pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistik ialah seorang pemimpin yang : (1). Menganggap bawahannya



sebagai manusia yang tidak dewasa; (2). Bersikap terlalu melindungi; (3). Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan; (4) jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif; (5) jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya, dan (6) sering bersikap serba tahu. (Pasolong 2008)

Berdasarkan pemaparan di atas penulis dapat menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan timbul dimulai dari dalam dan kemudian bergerak keluar untuk melayani mereka yang dipimpinnya. Disinilah pentingnya gaya dan integritas seorang pemimpin untuk menjadi pemimpin yang idaman dan diterima oleh rakyat yang dipimpinnya, terutama gaya kepemimpinan kepala desa cimanuk.

#### **D. Tinjauan Tentang Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Gaya kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Pemimpin yang demokratik biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi. Pemimpin menempatkan dirinya sebagai pengontrol, pengatur dan pengawas dari organisasi tersebut dengan tidak menghalangi hak-hak bawahannya untuk berpendapat.

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. pembagian tugas-tugas yang disertai pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi

secara aktif. Seorang pemimpin yang demokratis melihat bahwa dalam perbedaan sebagai kenyataan hidup, harus terjalin kebersamaan. Nilai yang dianutnya berangkat dari filsafat hidup yang menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia, memperlakukan manusia dengan cara manusiawi. Nilai tersebut tercermin dari sikapnya dalam hubungannya dengan bawahannya. Dalam hal menindak bawahan yang melanggar disiplin organisasi dan etika kerja, ia cenderung bersifat korektif dan edukatif. Perilaku kepengurusannya mendorong bawahannya untuk menumbuhkembangkan daya inovatif dan kreatif. Gaya lainnya adalah kecepatan menunjukkan penghargaan kepada bawahan yang berprestasi tinggi.

Berbagai gaya kepemimpinan yang sudah dijelaskan tersebut dalam prakteknya saling isi mengisi atau saling menunjang secara bervariasi, yang disesuaikan dengan situasinya. Penerapan kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota atau bawahan dan sumber daya pendukung organisasi. Karena itu jenis organisasi dan situasi kerja menjadi dasar pembentukan gaya kepemimpinan seorang.

Dengan kata lain, untuk mencapai keefektifan organisasi, penerapan beberapa gaya kepemimpinan perlu disesuaikan dengan tuntutan keadaan. Inilah yang dimaksud dengan kepemimpinan demokratis ini, seseorang perlu memiliki tiga kemampuan khusus yakni:

- 1) Kemampuan analitis, yakni kemampuan untuk menilai tingkat pengalaman dan motivasi bawahan dalam melaksanakan tugas;
- 2) Kemampuan untuk fleksibel, yaitu kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat berdasarkan analisa terhadap situasi;

3) Kemampuan berkomunikasi, yakni kemampuan untuk menjelaskan kepada bawahan tentang perubahan gaya kepemimpinan yang diterapkan;

Kunci penting dari gaya kepemimpinan ini adalah memahami berbagai kebutuhan dan keinginan-keinginan khusus dari setiap personel organisasi dalam situasi yang ada. Kebutuhan dan keinginan setiap personel ini adalah untuk memenuhi strategi pencapaian target dan tujuan organisasi, bukan kebutuhan dan keinginan yang bersifat pribadi, karena kebutuhan dan keinginan tersebut untuk organisasi, maka pemimpin harus memenuhinya. Pemimpin tidak lagi hanya bertindak hitam atau putih, baik atau buruk, tetapi saat ini pemimpin dituntut pula untuk mampu menghadapi wilayah kelabu, di mana antara yang hitam dengan yang putih sangat tipis perbedaannya. Organisasi yang berorientasi pada kontrol dan struktur yang kaku akan sulit berhasil dengan baik dalam dunia yang berubah dengan konstan, yang mempunyai penyebaran arus informasi serba cepat dan kompleks.

**Tabel. Gaya Kepemimpinan Demokratis**

<b>Demokratis</b>
Semua “policies merupakan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan dibantu oleh pemimpin
Perspektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung. Dilukiskan langkah-langkah umum ke arah tujuan kelompok dan apabila diperlukan nasehat teknis, maka pemimpin menyarankan dua atau lebih banyak prosedur-prosedur alternatif yang dapat dipilih
Para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah pada kelompok

Pemimpin bersifat objektif dalam pujian dan kritiknya dan ia berusaha untuk menjadikan anggota kelompok secara mental, tanpa terlampau banyak melakukan pekerjaan tersebut

(Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi : 2009:38)

### **E. Tinjauan Tentang Kepala Desa**

Kepala Desa adalah pemimpin yang dipilih secara demokrasi maupun secara tradisional oleh warga yang mana ia adalah seorang wakil perpanjang tangan dari masyarakat untuk dapat mengatur, menjaga dan memotivasi warganya dalam proses pembangunan di desa, gaya kepemimpinan Kepala Desa sangatlah berpengaruh terhadap maju-mundurnya dan berkembang atau tidak berkembangnya suatu pembangunan di desa.

Kepala Desa merupakan pimpinan penyelenggaraan pemerintahan desa berdasarkan kebijakan yang ditetapkan bersama Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Masa jabatan Kepala Desa adalah 6 tahun, dan dapat diperpanjang lagi untuk dua kali masa jabatan. Kepala Desa juga memiliki wewenang menetapkan peraturan desa yang telah mendapat persetujuan bersama BPD. Kepala Desa dan perangkat desa merupakan pelayan dan pengayom masyarakat yang mempunyai gaya kepemimpinan yang mana mampu mengundang partisipasi warga dalam memecahkan masalah melalui rembung desa. Kepala Desa menjadi rujukan, baik masalah pribadi maupun kemasyarakatan, dan pada saat-saat kritis Kepala Desa dapat memberikan solusi damai bagi warganya.

Keberhasilan Kepala Desa di dalam memberikan pelayanan dan pengayoman kepada masyarakat pada akhirnya nanti akan memberikan tingkat keberhasilan

pada tingkat pemerintahan dan tingkat pembangunan yang lebih tinggi. Sebagai tokoh di lingkungannya, maka seorang kepala desa juga mengemban tugas membangun mental masyarakat desa, baik dalam bentuk menumbuhkan maupun mengembangkan semangat-semangat pembangunan.

Pelayanan yang baik mengandung unsur pengertian bahwa pelayanan lebih menitik beratkan pada kualitas yang bermutu bagi masyarakat dan di dalamnya mengandung keseimbangan antara pelayanan dengan kebutuhan. Artinya bahwa pelayanan yang di berikan hendaknya bukan merupakan pelayanan yang bersifat administrasi semata, tetapi juga memberikan pelayanan dalam arti luas, seperti pemberdayaan kepada masyarakat, membantu masyarakat di dalam mengelola lingkungan, dan membangun serta mengembangkan potensi-potensi lokal yang ada di desanya guna pelaksanaan pembangunan di desa.

### **1. Syarat – Syarat Menjadi Kepala Desa**

Prinsip-prinsip dalam pelaksanaan Kepala Desa menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 tahun 2014 Tentang Desa yaitu :

- a. warga negara Republik Indonesia
- b. bertakwa kepada tuhan Yang Maha Esa.
- c. memegang teguh dan mengamalkan pancasila, melaksanakan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, serta mempertahankan dan memelihara keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia dan Bhinneka Tunggal Ika.
- d. berpendidikan paling rendah tamat sekolah menengah pertama atau sederajat.
- e. berusia paling rendah 25 ( dua puluh lima) tahun pada saat mendaftar.

- f. bersedia dicalonkan menjadi kepala desa.
- g. terdaftar sebagai penduduk dan bertempat tinggal di Desa setempat paling kurang 1 (satu) tahun sebelum pendaftaran.
- h. tidak sedang menjalani hukuman pidana.
- i. tidak pernah dijatuhi pidana penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana yang diancam dengan pidana penjara paling singkat 5 (lima) tahun atau lebih, kecuali 5 (lima) tahun setelah selesai menjalani penjara dan mengumumkan secara jujur dan terbuka kepada publik bahwa yang bersangkutan pernah dipidana serta bukan sebagai pelaku kejahatan berulang-ulang.
- j. tidak pernah sebagai Kepala Desa selama 3 (tiga) kali masa jabatan; dan
- k. tidak sedang dicabut hak pilihnya sesuai dengan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap.
- l. berbadan sehat.
- m. syarat lain yang diatur dalam peraturan daerah.

## **2. Kedudukan, Tugas, dan Wewenang Kepala Desa**

1. Menurut kedudukannya kepala desa adalah sebagai alat pemerintah, alat pemerintah daerah dan alat pemerintah desa.
2. Kepala desa bertugas menyelenggarakan Pemerintah Desa, melaksanakan Pembangunan Desa, pembinaan kemasyarakatan Desa, dan pemberdayaan masyarakat Desa.

### **3. Wewenang Kepala Desa**

1. Memimpin penyelenggaraan pemerintah Desa.
2. mengangkat dan memberhentikan perangkat Desa
3. memegang kekuasaan pengelolaan keuangan dan Aset Desa.
4. menetapkan peraturan Desa.
5. menetapkan anggaran pendapatan dan belanja desa.
6. Membina kehidupan masyarakat desa.
7. membina dan meningkatkan perekonomian desa serta mengintegrasikannya agar mencapai perekonomian skala produktif untuk sebesar-besarnya kemakmuran masyarakat desa.
8. mengembangkan sumber pendapatan desa.
9. mengusulkan dan menerima pelimpahan sebagian kekayaan negara guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.
10. mengembangkan kehidupan sosial budaya masyarakat desa.
11. memanfaatkan teknologi tepat guna.
12. mengoordinasikan pembangunan desa secara partisipatif.
13. mewakili desa di dalam dan di luar pengadilan atau menunjuk kuasa hukum untuk mewakilinya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
14. melaksanakan wewenang lain yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

## **F. Tinjauan Tentang Pembangunan Desa**

Istilah pembangunan yang penulis pakai merupakan salah satu istilah yang relatif masih baru. Secara relatif masih muda, belum lama dipakai dan dikenal. Istilah pembangunan yang merupakan terjemahan dari kata development baru dikenal setelah perang dunia kedua (Hadiawan, 2006:4)

Menurut pengertian pembangunan terkandung arti adanya suatu usaha untuk mengembangkan, memperbaharui, mengganti yang tidak ada atau kurang baik dengan yang baik, membuat yang baik lebih baik, yang sudah baik diusahakan agar semakin baik. Pengertian pembangunan tersebut terkandung pula arti adanya suatu usaha agar benar-benar lebih maju, lebih modern, usaha untuk maju terus dengan modernisasi dan pembaharuan.

Menurut Ndraha (1990:177) mengatakan bahwa pembangunan pemerintah desa adalah suatu kenyataan bahwa pada tahap awal pembangunan nasional suatu bangsa, pemerintah negara yang bersangkutanlah yang memrakasai pembangunan dan bukan masyarakat, karena yang disebut belakangan ini masih dalam kondisi lemah, miskin, bodoh, penyakitan dan terpencil, dan lain sebagainya. Oleh karena itu dapat dikatakan keberhasilan pembangunan bergantung pada kemampuan pemerintah untuk menyelenggarakan pembangunan tersebut.

Pembangunan desa dalam kaitannya dengan pembangunan umumnya dan pembangunan desa khususnya maka penerapan perencanaan di bidang pembangunan desa memegang peranan penting pula karena seperti telah dikemukakan, jelas nampak betapa sebenarnya manfaat dan pentingnya suatu



perencanaan pembangunan desa itu. Dengan perencanaan yang terarah dan benar-benar menjamin adanya sistematisasi urutan kegiatan.

Menurut CST Kansil (Sidauruk, 2010:44), pembangunan desa adalah:

“Pembangunan yang dilakukan di desa secara menyeluruh dan terpadu dengan imbalan kewajiban yang serasi antara pemerintah dan masyarakat dan pemerintah wajib memberikan bimbingan, pengarahan, bantuan dan fasilitas yang diperlukan, sedangkan masyarakat desa memberikan partisipasinya dalam bentuk swakarsa dan swadaya gotong royong masyarakat pada setiap pembangunan yang diinginkan.”

Beberapa ide pokok mengenai pembangunan:

- a. Pembangunan merupakan proses yang berarti pembangunan itu berlangsung secara berkelanjutan dan berencana.
- b. Usaha yang dilakukan secara sadar dan terarah kepada perbaikan dan peningkatan.
- c. Bagian sentral dan integral dari usaha perubahan bangsa yang pada gilirannya akan mencapai tujuan bangsa dan negara yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Ndraha (1990:68), ciri-ciri dari pembangunan desa adalah:

1. Kepentingan dari kegiatan itu berdasarkan untuk kepentingan masyarakat;
2. Programnya didasarkan pada kebutuhan masyarakat;
3. Dalam pelaksanaannya dilaksanakan kegiatan secara gotong royong;
4. Dalam perkembangannya, sejauh mungkin mengarah adanya prioritas, growth, development, and welfare;
5. Adanya kontribusi dengan pembangunan regional dan nasional;

Adapaun tujuan yang ingin dicapai dalam pelaksanaan pembangunan yaitu:

1. Tujuan jangka pendek, untuk meningkatkan taraf penghidupan dan kehidupan masyarakat khususnya yang berarti menciptakan situasi dan kondisi kekuatan dan kemampuan masyarakat dalam suatu tingkatan yang lebih kuat dan nyata tahap-tahap pembangunan selanjutnya.
2. Tujuan jangka pendek, untuk mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan undang-undang.

Tujuan tersebut akan tercapai jika semua pihak yang terkait baik masyarakat, pemerintah desa, lembaga-lembaga yang berada di desa serta pemerintah daerah dan pemerintah pusat mendukung dan bergerak untuk melakukan setiap kegiatan pembangunan.

Pembangunan secara umum dapat dibedakan menjadi dua bentuk yaitu :

1. Pembangunan Fisik

Pembangunan fisik merupakan pembangunan sarana dan prasarana, misalnya pembangunan jalan dan jembatan, pembangunan tempat ibadah, pembangunan pasar, pembangunan drainase, dan pembangunan fasilitas umum lainnya.

2. Pembangunan Non Fisik

Pembangunan non fisik merupakan pembangunan mental spiritual, misalnya penyuluhan kesehatan, penyuluhan pertanian, dan lain sebagainya

## **2. Penyelenggaraan Pembangunan Desa**

Penyelenggaraan pembangunan di desa pada hakikatnya merupakan tugas dari Kepala Desa serta aparatnya bagaimana kepala desa dalam menggerakkan partisipasi aktif masyarakat dalam proses pembangunan, Bertha (1982),

mendefinisikan pembangunan sebagai suatu istilah teknis, yang berarti membangkitkan masyarakat di negara-negara berkembang dari kemiskinan, tingkat melek huruf (*literacy rate*) yang rendah, pengangguran, dan ketidakadilan sosial.

Salah satu cara yang penting untuk dapat memaksimalkan pembangunan di Desa Cimanuk yaitu dengan kepemimpinan Kepala Desa dalam memotivasi, menggerakkan partisipasi aktif masyarakat dalam rangka mencapai tujuan pembangunan. Hal ini tugas kepala desa dapat berfungsi sebagai pemotivator dan motor penggerak dalam membangkitkan semangat masyarakat dalam pembangunan desanya, Kepala Desa menjalankan tugasnya sehari-hari dapat dikatakan sebagai pemimpin formal, yaitu pemimpin formal yang melakukan komunikasi dan pembinaan serta penyuluhan kepada masyarakat yang berada di desa, merupakan tugas sebagai agen pembangunan di desa.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, proses pembangunan desa harus melalui tahap-tahap sebagai berikut :

1. Perencanaan

Dalam proses perencanaan pembangunan desa, tahap perencanaan ini merupakan tahap yang paling penting. Perencanaan pembangunan desa harus melibatkan masyarakat desa agar kebijakan yang akan disusun benar-benar sesuai dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat desa setempat (bottom-up) sehingga masyarakat merasa terikat memiliki serta bertanggung jawab akan proses maupun hasil pembangunan tersebut karena merasa menjadi bagian dalam proses pembangunan desa.

2. Penganggaran

Tahap selanjutnya penganggaran. Perencanaan pembangunan desa telah disusun kemudian dilakukan proses penganggaran melalui RAPBDes/RAPBK. (Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa) yang disusun dan diajukan oleh pemerintah desa untuk kemudian dimintakan persetujuan dan disahkan oleh BPK. Tahap penggaran ini harus dilakukan dengan mempertimbangkan kemampuan keuangan serta kebutuhan desa agar pembangunan desa menjadi efektif dan efisien.

### 3. Pelaksanaan

Apabila tahap perencanaan dan penganggaran telah dilalui. Proses pembangunan desa dapat diimplementasikan sesuai dengan apa yang telah direncanakan dan dianggarkan. Tahap pelaksanaan pembangunan desa ini diharapkan diselenggarakan sesuai dengan apa yang telah disepakati bersama dengan memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan desa dengan melibatkan masyarakat desa setempat agar masyarakat dapat diberdayakan dan juga agar masyarakat merasa bertanggung jawab terhadap hasil pembangunan desa tersebut.

Pelaksanaan/implementasi kebijakan desa yang direncanakan dan diharapkan dengan partisipatif, transparan dan akuntabel.

### 4. Pengawasan

Pengawasan adalah setiap usaha dan tindakan dalam rangka untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan tugas yang dilaksanakan menurut ketentuan dan sasaran yang hendak dicapai.

Apabila pelaksanaan pembangunan desa dilaksanakan tahap pengawasan ini sangat penting dilakukan untuk dapat melihat apakah pelaksanaan pembangunan desa benar-benar dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

### 5. Evaluasi

Tahap akhir yang perlu dilaksanakan dalam proses pembangunan desa adalah evaluasi pembangunan. Evaluasi atau peninjauan ini dilaksanakan dengan maksud untuk menilai apakah pembangunan desa benar-benar sesuai dengan aspirasi dan keputusan masyarakat setempat.

Evaluasi pembangunan ini dianggap penting karena dapat dijadikan pedoman dalam merencanakan pembangunan desa selanjutnya karena pembangunan desa dapat berjalan efektif apabila dilaksanakan secara berkesinambungan.

Perencanaan pembangunan desa disusun oleh pemerintah desa sesuai dengan kewenangan dengan melibatkan lembaga kemasyarakatan desa, karena lembaga kemasyarakatan desa merupakan mitra kerja pemerintah desa dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian pembangunan yang bertumpu pada masyarakat.

Tujuan penyelenggara pembangunan desa adalah :

- a. Mendukung koordinasi antara pelaku pembangunan
- b. Menjamin terciptanya integritas, sinkronisasi, dan sinergi wilayah, antar ruang dan antar waktu, antar fungsi pemerintah, maupun antar desa dengan pemerintah yang lebih atas.

- c. Menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan.
- d. Mengoptimalkan partisipasi masyarakat.
- e. Menjamin tercapainya penggunaan sumber daya secara efisien, efektif, berkeadilan dan berkelanjutan.
- f. Menyusun Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJM Desa) dan Rencana Kerja Pembangunan Desa (RKP Desa).

Kepemimpinan Kepala Desa sangat jelas terlihat terhadap suksesnya pembangunan, karena merekalah ujung tombak dalam pembangunan di desa bisa tercapai. Sistem nilai yang ada dalam masyarakat, perilaku masyarakat, tradisi masyarakat dan keyakinan mereka bahwa pembangunan tersebut akan membawa dampak terjadinya perubahan dalam lingkungan untuk meningkatkan taraf hidup mereka, pelaksanaan pembangunan desa akan lebih berdaya guna dan berhasil guna serta akan tumbuh swadaya dan kemandirian masyarakat dengan mengembangkan swadaya masyarakat sehingga akan menimbulkan keserasian yang dinamis dan saling mendukung dalam mencapai tujuan yang disepakati bersama.

Keaktifan warga masyarakat Desa Cimanuk untuk terlibat dalam kegiatan bersama dipengaruhi oleh kepemimpinan. Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kekuasaan untuk memengaruhi perilaku orang lain. Kepala Desa merupakan orang tua yang melindungi, dalam hal ini rakyat sebagai anak dan cucunya, keluarganya sendiri maka dari itu Kepala Desa harus kuat secara mental dan fisik untuk menghadapi perilaku masyarakat yang kompleks yaitu dengan memberi keteladanan sebagai orang tua bagi masyarakat yang

dipimpin. Menetapkan program pembangunan oleh Kepala Desa dilakukan secara demokratis dengan kepemimpinan partisipatif dimana Kepala Desa melibatkan unsur masyarakat dalam setiap pengambilan keputusan program pembangunan sehingga kegiatan atau program yang ditetapkan selaras dengan kepentingan warga masyarakat setempat yang merupakan hasil dari aspirasi bersama.

Pemimpin dalam pelaksanaan pembangunan di Desa Cimanuk terbatas karena kepala desa sebagai pemerintah desa hanya bisa mengusulkan serta mendampingi semua program pembangunan secara fisik maupun non fisik yang ditetapkan oleh hasil Musyawarah Rencana Pembangunan (Musrenbang) di tingkat kecamatan oleh karena itu dapat kita lihat dari adanya upaya pengawalan yang intensif dari Kepala Desa beserta jajarannya yang bekerjasama dengan tokoh masyarakat di wilayahnya.

Mempengaruhi menggerakkan dan mengarahkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan sangat dinamis dimana kepala desa dengan kepemimpinan Demokratis dengan fungsi partisipasi mampu memengaruhi masyarakat secara menyeluruh untuk berpartisipasi langsung dalam pembangunan desa.

Dalam otonomi desa Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah merumuskan bahwa desa adalah kesatuan masyarakat hukum 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 :

Kesatuan masyarakat hukum yang memiliki kewenangan mengatur dan mengurus kepentingannya sendiri berarti kesatuan masyarakat hukum tersebut

mempunyai otonomi. Dengan demikian desa, mempunyai otonomi. Hanya otonomi desa bukan otonomi formal seperti yang dimiliki pemerintah provinsi, kota, dan kabupaten, tetapi otonomi berdasarkan asal-usul dan adat istiadat. Otonomi berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat adalah otonomi yang mempunyai sejak dulu adat istiadat yang melekat dalam masyarakat desa yang bersangkutan.

Otonomi daerah adalah pemberian dari pemerintah dan sebagai akibat dari pelaksanaan asas desentralisasi (sebagai pendistribusian kewenangan dari pemerintah di atas). Otonomi daerah diperoleh secara formal dan pelaksanaannya dengan peraturan perundang-undangan. Sedangkan otonomi desa adalah otonomi asli yang ada sejak desa terbentuk (tumbuh dalam masyarakat) dan sumber dari hukum adat mencakup lahir dan batin penduduk desa. Otonomi desa bukan berasal pemberian pemerintah dan bukan sebagai akibat dari pelaksanaan asas desentralisasi tetapi diperoleh secara tradisional. Contoh urusan-urusan yang dimiliki pemerintah desa.

1. Urusan pengelolaan pasar desa;
2. Urusan lumbung desa;
3. Urusan perairan desa;
4. Urusan penyelenggaraan pemerintah desa;

### **G. Kerangka Pikir**

Kepemimpinan merupakan sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela,

penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa. Kemampuan seseorang dalam memimpin juga sangat berpengaruh dalam proses pembangunan, yang mana dalam kepemimpinan kepala desa amat sangat berpengaruh terhadap berlangsungnya proses pembangunan di desa.

Sebagai seorang pemimpin, kepala desa mempunyai tanggungjawab yang besar terhadap penyelenggara pemerintah desa. penelitian ini akan difokuskan pada gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala desa terhadap penyelenggaraan pembangunan desa. Gaya kepemimpinan banyak berpengaruh terhadap keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Istilah gaya pada dasarnya sama dengan cara yang digunakan oleh pemimpin dalam proses memengaruhi pengikutnya.

Gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pemimpin. (Thoha 2012 : 83)

Berikut ini beberapa gaya kepemimpinan yang diuraikan oleh penulis untuk mengetahui gaya kepemimpinan Kepala Desa Cimanuk adalah sebagai berikut:

#### 1. Gaya Kepemimpinan otoriter

Yaitu gaya otoritarian dapat pula disebut tukang cerita. Pemimpin otokrasi biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada bawahan. Pemimpin menentukan semua keputusan mengenai kebijakannya, setiap langkah kegiatan dengan cara



pelaksanaanya untuk setiap saat ditentukan oleh pemimpin sehingga langkah berikutnya tidak pasti.

Pemimpin biasanya memberikan penugasan tertentu pada setiap anggota kelompok. Pemimpin cenderung lebih dari pribadi dalam pemberian penghargaan dan kritik terhadap setiap anggota kelompok.

## 2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Yaitu gaya kepemimpinan yang dikenal pula sebagai gaya partisipatif. Gaya ini berasumsi bahwa para anggota organisasi yang ambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan akan lebih memungkinkan sebagai suatu akibat mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi. Pendekatan ini tidak berarti para pemimpin tidak membuat keputusan, tetapi justru seharusnya memahami terlebih dahulu apakah menjadi sasaran organisasi sehingga mereka dapat memergunakan pengetahuan para anggotanya. Semua kebijakan dirumuskan melalui musyawarah dan diputuskan oleh kelompok, sedangkan pemimpin mendorong. Ditetapkan kegiatan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan kelompok. Apabila diperlukan saran teknis, pemimpin mengajukan beberapa alternatif untuk dipilih. Pemimpin bersikap objektif dan senantiasa berdasarkan fakta dalam memberikan penghargaan dan kritik. Ciri-ciri yang dimiliki gaya kepemimpinan demokratis:

1. Wewenang pimpinan tidak mutlak
2. Pimpinan bersedia melimpahkan wewenang kepada bawahan
3. Keputusan dan kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
4. Komunikasi berlangsung dua arah

5. Bawahan diberi kesempatan untuk berprakarsa dan menyampaikan saran

### 3. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Yaitu gaya kepemimpinan kendali bebas. Pendekatan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pemimpin. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran kebijakan organisasi.

Kelompok mempunyai kebebasan sepenuhnya untuk mengambil keputusan dengan partisipasi minimal dari pemimpin, kegiatan diberikan pemimpin dengan keterangan bahwa ia akan memberikan penjelasan jika diminta, pemimpin tidak pernah berpartisipasi secara penuh

### 4. Gaya Kepemimpinan Birokrasi

Gaya birokrasi dalam kepemimpinan pemerintahan adalah cara dan irama seseorang pemimpin pemerintahan dalam menghadapi bawahan dan masyarakatnya dengan memakai metode tanpa pandang bulu, artinya setiap bawahan harus di perlakukan sama disiplinnya, spesialisasi tugas yang khusus, kerja yang ketat pada aturan (rule), sehingga kemudian bawahan menjadi kaku tetapi sederhana (zakelijk).

Dalam kepemimpinan pemerintahan seperti ini segala sesuatunya dilakukan secara resmi di kantor pada jam dinas tertentu dan dengan tata cara formal, pengaturan dari atas secara sentralistis, serta harus berdasarkan logika bukan perasaan (irrational), taat dan patuh (obedience) kepada aturan (dicipline) serta terstruktur dalam kerja.

## 5. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinan merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi. Jadi, pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistik ialah seorang pemimpin yang :

- (1). Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa.
- (2). Bersikap terlalu melindungi.
- (3). Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.
- (4) jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif .
- (5) jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya, dan
- (6) sering bersikap serba tahu.

Berdasarkan 5 Gaya Kepemimpinan Tersebut, peneliti menetapkan 1 gaya kepemimpinan yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu :

Gaya Kepemimpinan Demokratis, Yaitu gaya kepemimpinan yang dikenal pula sebagai gaya partisipatif. Gaya ini berasumsi bahwa para anggota organisasi yang ambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan akan lebih memungkinkan sebagai suatu akibat mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi. Pendekatan ini tidak berarti para pemimpin tidak membuat keputusan, tetapi justru seharusnya memahami

terlebih dahulu apakah menjadi sasaran organisasi sehingga mereka dapat mempergunakan pengetahuan para anggotanya.

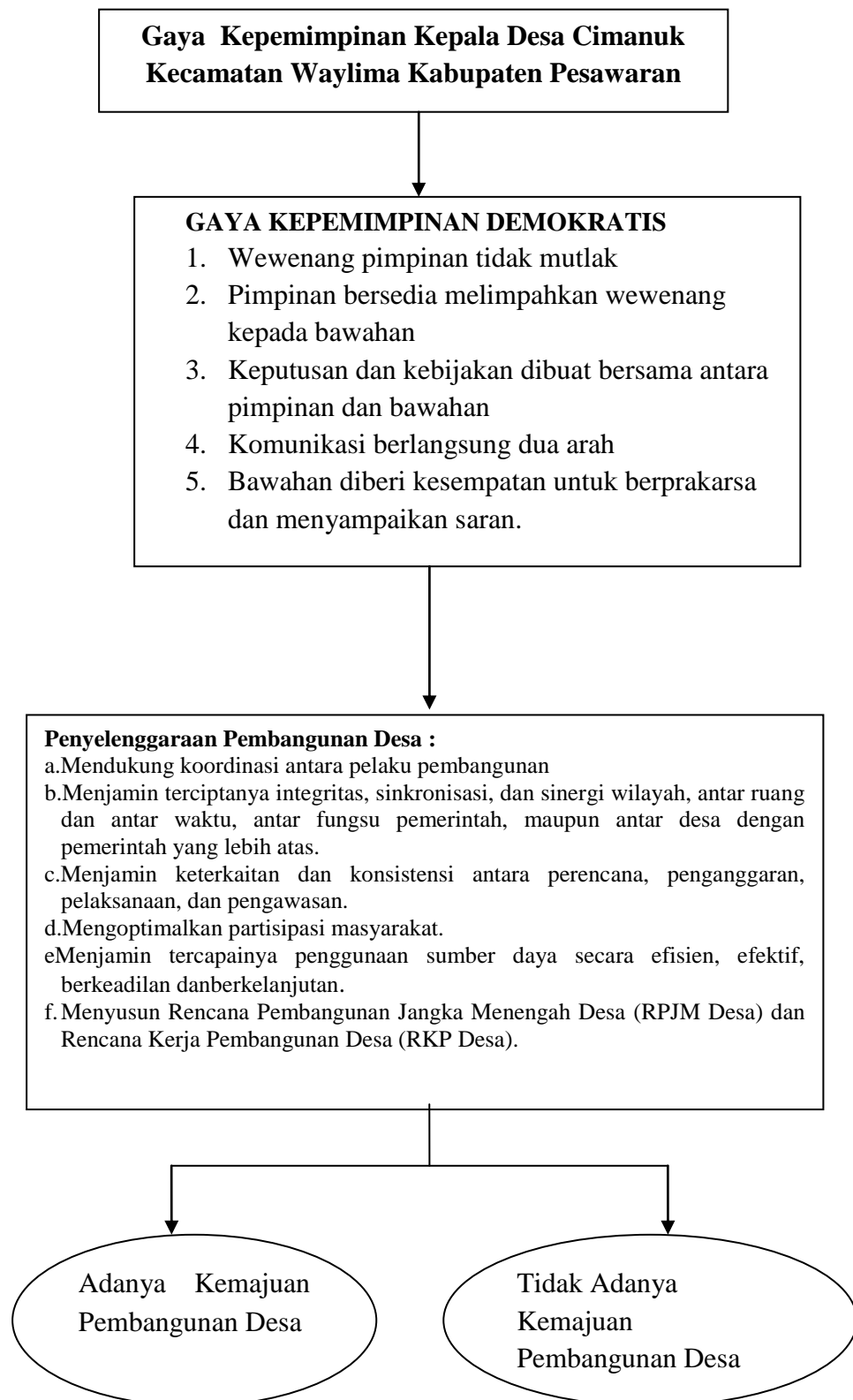
Semua kebijakan dirumuskan melalui musyawarah dan diputuskan oleh kelompok, sedangkan pemimpin mendorong. Ditetapkan kegiatan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan kelompok. Apabila diperlukan saran teknis, pemimpin mengajukan beberapa alternatif untuk dipilih. Pemimpin bersikap objektif dan senantiasa berdasarkan fakta dalam memberikan penghargaan dan kritik.

Hal tersebut didasarkan pada pertimbangan penulis bahwa dengan gaya kepemimpinan demokratis ini akan lebih muda untuk mengamati interaksi kepala desa dengan perangkat desa dan masyarakat sehingga cukup representatif dalam rangka mendeskripsikan gaya kepemimpinan kepala desa. Penelitian ini menggunakan fungsi partisipasi. Pemilihan fungsi partisipasi ini didasarkan atas pertimbangan bahwa dari semua penjelasan di atas sudah banyak disebutkan kepala desa Cimanuk Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Aspek-aspek tersebut akan dikaitkan dengan aktivitas kepala desa dalam penyelenggaraan pembangunan desa, yaitu :

- a. Mendukung koordinasi antara pelaku pembangunan
- b. Menjamin terciptanya integritas, sinkronisasi, dan sinergi wilayah, antar ruang dan antar waktu, antar fungsi pemerintah, maupun antar desa dengan pemerintah yang lebih atas.
- c. Menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan.
- d. Mengoptimalkan partisipasi masyarakat.
- e. Menjamin tercapainya penggunaan sumber daya secara efisien, efektif, berkeadilan dan berkelanjutan.
- f. Menyusun Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJM Desa) dan Rencana Kerja Pembangunan Desa (RKP Desa).

Berdasarkan pemaparan di atas menurut peneliti, seorang kepala desa mempunyai tanggungjawab yang besar berkaitan dengan kedudukan sebagai pemimpin dalam penyelenggara pembangunan desa. Sebagai seorang pemimpin pada suatu desa, seorang kepala desa diharapkan mampu memimpin dalam penyelenggaraan pembangunan desa agar dapat terlaksana secara efektif.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan Kerangka Pikir berikut ini :



Gambar 1 Bagan Kerangka Pikir