

**GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA DESA DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA PERANGKAT DESA  
(Studi di Desa Fajar Baru Kecamatan Jati Agung Kabupaten Lampung  
Selatan)**

**(Skripsi)**

**Oleh**

**ANISA AGUSTINA**

**NPM 2116021045**



**JURUSAN ILMU PEMERINTAHAN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2025**

**GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA DESA DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA PERANGKAT DESA  
(Studi di Desa Fajar Baru Kecamatan Jati Agung Kabupaten Lampung  
Selatan)**

**Oleh**

**ANISA AGUSTINA**

**Skripsi**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai  
Gelar SARJANA ILMU PEMERINTAHAN**

**Pada**

**Jurusan Ilmu Pemerintahan  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG**

**2025**

## ABSTRAK

### GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA DESA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERANGKAT DESA (Studi di Desa Fajar Baru Kecamatan Jati Agung Kabupaten Lampung Selatan)

Oleh

ANISA AGUSTINA

Adanya keterlambatan realisasi program pembangunan infrastruktur desa menunjukkan kinerja perangkat Desa Fajar Baru belum optimal, hal ini diakibatkan oleh variasi tingkat kematangan perangkat desa yang berdampak pada efektivitas kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan situasional Kepala Desa Fajar Baru dalam meningkatkan kinerja perangkat desa. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan teori gaya kepemimpinan situasional Hersey *and* Blanchard, dan indikator kinerja Agus Dwiyanto (2017). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Desa Fajar Baru menerapkan perilaku arahan dan dukungan melalui: 1) komunikasi satu arah dengan menyampaikan tugas dan target langsung kepada beberapa perangkat desa tanpa melibatkan masukannya dalam perencanaan, 2) instruksi tugas dilakukan dengan fleksibel menyesuaikan tingkat pemahaman dan pengalaman perangkat desa, melalui instruksi tugas tinggi dan rendah cenderung tinggi, 3) pengawasan cenderung tinggi, dilakukan secara langsung dan merespons masukan masyarakat, 4) komunikasi dua arah aktif dilakukan melalui konsultasi dan bimbingan untuk menciptakan pemahaman bersama dengan perangkat desa, 5) pelibatan diskusi & pengambilan keputusan dilakukan dalam kegiatan yang membutuhkan koordinasi mendalam seperti perencanaan program atau kebijakan, dengan mendengarkan pendapat perangkat desa, 6) pemberian wewenang dilakukan dengan memberikan kepercayaan penuh kepada Sekretaris Desa untuk mengambil keputusan dan menjalankannya sendiri dengan sedikit intervensi pemimpin. Sehingga, kepala desa menerapkan ke-empat gaya kepemimpinan situasional: *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* dengan dominan pada gaya *selling* menyesuaikan tingkat kematangan perangkat desa, yang berdampak pada peningkatan kinerja perangkat desa.

**Kata kunci:** Gaya Kepemimpinan Situasional; Kepala Desa; Kinerja Perangkat Desa

## **ABSTRACT**

### **SITUATIONAL LEADERSHIP STYLE OF VILLAGE HEAD IN IMPROVING VILLAGE APPARATUS PERFORMANCE (Study in Fajar Baru Village Jati Agung District South Lampung Regency)**

**By**

**ANISA AGUSTINA**

*The delay in the realization of the village infrastructure development program shows that the performance of the Fajar Baru Village apparatus is not optimal, this is caused by variations in the level of maturity of the village apparatus which has an impact on work effectiveness. This study aims to analyze the situational leadership style of the Fajar Baru Village Head in improving the performance of the village apparatus. The research method used is descriptive qualitative with data collection techniques through interviews, observations, and documentation. This study uses the Hersey and Blanchard situational leadership style theory, and Agus Dwiyanto's performance indicators (2017). The results of the study indicate that the Head of Fajar Baru Village applies directive and supportive behavior through: 1) one-way communication by conveying tasks and targets directly to several village officials without involving their input in planning, 2) task instructions are carried out flexibly to adjust the level of understanding and experience of village officials, through high and low task instructions tending to be high, 3) supervision tends to be high, carried out directly and responding to community input, 4) active two-way communication is carried out through consultation and guidance to create a shared understanding with village officials, 5) involvement in discussions & decision-making is carried out in activities that require in-depth coordination such as program or policy planning, by listening to the opinions of village officials, 6) granting authority is carried out by giving full trust to the Village Secretary to make decisions and carry them out themselves with little leader intervention. Thus, the village head applies the four situational leadership styles: telling, selling, participating, and delegating with a dominant selling style adjusting the level of maturity of village officials, which has an impact on improving the performance of village officials.*

**Keywords:** *Situational Leadership Style; Village Head; Village Apparatus Performance*

**HALAMAN PENGESAHAN**

**Judul Skripsi : GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA DESA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERANGKAT DESA (Studi Di Desa Fajar Baru Kecamatan Jati Agung Kabupaten Lampung Selatan)**

**Nama Mahasiswa : Anisa Agustina**

**Nomor Pokok Mahasiswa : 2116021045**

**Jurusan : Ilmu Pemerintahan**

**Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**1. Komisi Pembimbing**

**Darmayan Purba, S. IP, M. IP  
NIP. 198106012010121003**

**2. Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan**

**Tabah Maryanah**

**MENGENSAHKAN**

**1. Tim Penguji**

**Ketua : Darmawan Purba, S. IP, M. IP.**



**Penguji Utama : Drs. R. Sigit Krisbintoro, M.IP.**



**2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si.**

**NIP. 1976082120 0003 2 001**

**Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 14 April 2025**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya, Skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun di Perguruan Tinggi lain.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing dan Penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah berlaku di Universitas Lampung.

Bandar Lampung, 14 April 2025  
Yang Membuat Pernyataan



Anisa Agustina  
NPM. 2116021045

## RIWAYAT HIDUP



Peneliti bernama lengkap Anisa Agustina, lahir di Desa Mujirahayu, Kecamatan Seputih Agung, Kabupaten Lampung Tengah pada tanggal 24 Agustus 2003. Peneliti merupakan putri dari pasangan Bapak Sumardi dan Ibu Retiyem, dan merupakan anak ketiga dari tiga bersaudara. Peneliti memiliki dua orang kakak perempuan yang bernama Retnowati dan Susanti. Sebelum menyelesaikan masa pendidikan di jenjang sarjana, penulis telah menyelesaikan pendidikan formal.

Jenjang pendidikan peneliti dimulai dari Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) Kartini yang diselesaikan tahun 2009, Sekolah Dasar (SD) diselesaikan di SDN 3 Mujirahayu pada tahun 2015, kemudian melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Madrasah Tsanawiyah Jauharotul Muallimin yang diselesaikan pada tahun 2018, dan Sekolah Menengah Atas (SMA) diselesaikan di SMAN 1 Seputih Agung pada tahun 2021.

Pada tahun 2021 Peneliti diterima sebagai salah satu mahasiswa S-1 Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN). Selama menjadi mahasiswa Peneliti pernah menjadi anggota bidang Kajian Strategis di Organisasi FSPI FISIP Unila. Pada tahun 2024 Peneliti melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Penawar, Kecamatan Gedung Aji, Tulang Bawang. Kemudian Peneliti melaksanakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) Magang Mandiri di Desa Fajar Baru, Kecamatan Jati Agung, Kabupaten Lampung Selatan.

## **MOTTO**

"Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum, sebelum mereka  
mengubah keadaan diri mereka sendiri"

(QS. Ar-Rad: 11)

"Tidak ada yang akan menuai kecuali apa yang mereka tabur"

(QS. Al-An'am: 164)

"Jangan takut gagal, tapi takutlah tidak pernah mencoba"

(Roy T. Bennett)

"Berani bermimpi besar adalah langkah awal untuk mewujudkan impian itu"

## PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillahrabbi'l'alamiin segala puji dan syukur bagi Allah SWT atas ridha dan kasih-Nya, sehingga pada akhirnya skripsi ini dapat diselesaikan.

Shalawat serta salam selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, suri teladan yang syafa'atnya senantiasa dinantikan di Yaumul Akhir.

Skripsi ini kupersembahkan kepada

Kedua Orang Tua Tercinta

**Bapak Sumardi dan Alm. Ibu Retiyem**

Serta kakak-ku tersayang

Yang selalu berikhtiar dan berdoa untukku. Segala cinta, pengorbanan, dan dukungan kalian tak ternilai.

Terimakasih untuk semua yang telah mendo'akan dan mendukung selesainya skripsi ini, semoga Allah SWT membalas segala kebaikan dengan keberkahan.

**Almamater tercinta**

**Universitas Lampung**

## SANWACANA

Bismillahirrahmanirrahim.

Alhamdulillahirabbil'alamiin, segala puji dan syukur Peneliti panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik, serta hidayah-Nya, sehingga Peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **“Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Desa dalam Meningkatkan Kinerja Perangkat Desa (Studi di Desa Fajar Baru Kecamatan Jati Agung Kabupaten Lampung Selatan)”**. Tak lupa Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada junjungan besar Nabi Muhammad SAW sebagai suri teladan bagi umat manusia.

Skripsi ini merupakan sebuah karya ilmiah sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Pemerintahan pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung. Dalam penyusunan skripsi ini peneliti menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan karena adanya keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang peneliti miliki. Tanpa bantuan dari berbagai pihak, skripsi ini mustahil terwujud dengan baik.

Suatu kehormatan dan kebanggaan bagi Peneliti melalui sanwacana ini mengucapkan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang berkenan membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini, diantaranya :

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., IPM., ASEAN Eng., selaku Rektor Universitas Lampung;
2. Ibu Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;
3. Bapak Prof. Dr. Noverman Duadji, M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Akademik;
4. Bapak Dr. Arif Sugiono, M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Keuangan dan Umum;

5. Bapak Dr. Robi Cahyadi Kurniawan, S.IP., M.A., selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan.
6. Ibu Dr. Tabah Maryanah selaku Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
7. Bapak Darmawan Purba, S.IP, M.IP. Selaku Dosen Pembimbing Utama. Terima kasih atas bimbingan selama ini yang sangat detail dalam mengoreksi skripsi Peneliti agar dapat menjadi skripsi yang lebih baik lagi. Terima kasih telah banyak membantu memberikan masukan, arahan, waktu, motivasi, dan ilmu yang sangat berharga dalam proses penyelesaian skripsi ini. Semoga bapak selalu diberikan kesehatan, panjang umur, dan selalu dalam lindungan Allah SWT.
8. Bapak Drs. R. Sigit Krisbintoro, M.I.P selaku Dosen Penguji yang telah banyak membantu memberikan arahan, waktu, motivasi serta saran-saran yang positif dalam proses penyelesaian skripsi ini. Peneliti ucapkan terima kasih sebanyak-banyaknya. Semoga bapak selalu diberikan kesehatan, panjang umur, rezeki, serta selalu dalam lindungan Allah SWT.
9. Ibu Prof. Dr. Feni Rosalia, M.Si selaku Dosen PA yang telah banyak membantu memberikan arahan positif dalam proses penyelesaian skripsi ini. Semoga ibu selalu diberikan kesehatan, panjang umur, rezeki, serta selalu dalam lindungan Allah SWT.
10. Alm. Bapak Denden Kurnia Drajat, M.Si. selaku DPL. Terima kasih bapak atas ilmu, bimbingan, dan dedikasi yang diberikan kepada Peneliti. Semoga segala amal baik bapak diterima di sisi Allah SWT, dan mendapatkan tempat terbaik di surga-Nya.
11. Seluruh Dosen Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung meski tak dapat disebutkan namanya satu persatu, tanpa mengurangi rasa hormat Peneliti kepada bapak dan ibu semua. Peneliti sangat bersyukur dapat diajarkan oleh bapak dan ibu dosen semua. Terima kasih telah memberikan ilmu yang bermanfaat dalam hidup Peneliti.
12. Staf Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung. Terima kasih sudah membantu Peneliti dalam hal administrasi perkuliahan selama ini.
13. Untuk Desa Fajar Baru khususnya seluruh perangkat desa, dan narasumber lainnya dalam penelitian. Terima kasih karena telah menerima dan membantu Peneliti dalam keseluruhan proses termasuk memperoleh data dalam penyusunan penelitian ini. Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan para narasumber dalam skripsi ini.
14. Kedua Orangtua tercinta, Ibu Retiyem dan Bapak Sumardi, untuk segala doa yang telah dicurahkan untukku, baik dalam proses penelitian maupun langkah hidupku lainnya. Terima kasih sudah

mengajarkan arti kerja keras, kesabaran, ketulusan, dan selalu meminta pertolongan Allah SWT dalam setiap proses hidupku. Terima kasih Bapak yang selalu mengusahakan demi pendidikan dan masa depanku, tidak peduli seberapa sulit keadaannya Bapak tetap berjuang, bekerja sampai seringkali kelelahan. Untuk Ibu, terima kasih sudah menjadi ibu terbaik yang melahirkanku, dan selalu mengusahakan memberikan yang terbaik untukku. Maaf atas semua kesalahanku yang mungkin menyakiti Bapak dan Ibu yang belum bisa ku bahagiakan. Aku berdoa semoga Bapak selalu diberi kesehatan, panjang umur, kebahagiaan, keberkahan, dan perlindungan oleh Allah SWT. Untuk Ibu, semoga Allah menempatkan Ibu di tempat terindah di sisi-Nya, dan semoga kita dapat berkumpul bersama kelak.

15. Untuk Mba Wati dan Mba Susi, terima kasih telah menjadi kakak terbaik dan juga sosok ibu untukku, yang selalu mendukung, menemani, memberikan nasehat dalam segala hal dari awal hingga akhir. Terima kasih atas segala motivasi yang telah diberikan, begitupun untuk Mas Hardi dan Mas Kardi yang juga selalu mendukung dan medoakanku. Doa serta dukungan kalian menjadi kekuatan tersendiri dalam perjalananku.
16. Untuk Triana Putri Ayu, tempat berkeluh kesah di tengah ribetnya skripsi, sosok pendengar terbaik, yang selalu menghibur ketika sedih. Menjadi penyemangat, dan partner gas terus di segala kondisi. Terima kasih sudah hadir dan menjadi rumah dalam perjalananku.
17. Untuk Mustika Ayu Alsa, tempat bertanya paling sabar selama proses skripsi ini. Yang selalu siap bantu, dukung, dan enggak pernah bosan jelasin walau aku sering banget bingung sendiri. Terima kasih sudah hadir dalam proses hidupku, denganmu perjuangan ini terasa lebih ringan ku hadapi.
18. Untuk Sahabat seperjuanganku lainnya, Patri Resna, Yuyun Dwi Lestari, Siti Dwi Lestari, Puput Cahya Dewi, Siti Nurhalizah, Adinda Eka Listiara, dan Cinta Samosir. Kalian adalah keluarga yang Allah hadirkan di tempat yang tak terduga. Terima kasih untuk segala dukungan, semangat, dan kenangan yang tak akan terlupa. Perjalanan ini menjadi lebih indah karena kalian.
19. Untuk keluargaku di kost A9. Dera Apriani, Anisa Noviana, Kharisma Purnama Agustin, Dede Karmawati, dan si bontot Dela Elfita. Di tempat yang jauh dari rumah, kalian adalah rumah lainnya. Terima kasih atas kebersamaan, tawa, dan cerita yang menemani hari-hari panjang selama perkuliahan. Kalian adalah bagian dari perjalanan yang akan selalu aku kenang.
20. Untuk Nurul. Terima kasih telah mendengarkan segala keluhanku dan memberikan saran maupun dukungan, terima kasih telah sabar

menghadapi segala sikapku dari yang baik hingga buruk. Kehadiranmu menjadi bagian yang berarti dalam perjalanan ini, semoga setiap kebaikanmu dibalas dengan kebahagiaan yang lebih besar oleh Allah SWT.

21. Akhir kata saya ucapkan terima kasih dan selamat kepada diri saya sendiri karena telah bertahan, meski di saat-saat sulit ingin menyerah. Terima kasih telah memilih untuk terus melangkah meski jalannya tak selalu mudah. Kamu telah melalui banyak hal, dan hari ini adalah bukti bahwa kamu mampu. Percayalah, perjalanan ini belum usai, dan akan ada banyak hal indah yang menunggu di depan. Tetap kuat, tetap percaya, dan teruslah melangkah dengan hati yang penuh syukur. Semoga setiap langkah yang telah kita jalani mendapat keberkahan dan ridha dari Allah SWT.

Terima kasih sekali lagi penulis ucapkan kepada semua pihak yang terlibat dalam proses penyelesaian skripsi ini yang tidak saya sebutkan satu persatu, tanpa mengurangi rasa hormat dalam sanwacana ini. Penulis berharap semoga Allah SWT membalas semua kebaikan kalian. Akhir kata semoga skripsi ini bisa bermanfaat bagi keberlangsungan proses pembelajaran, penelitian, dan pengabdian khususnya di bidang politik dan pemerintahan kepada masyarakat di Universitas Lampung.

Bandar Lampung, 14 April 2025

Peneliti

**Anisa Agustina**

## DAFTAR ISI

|   | Halaman   |
|---|-----------|
| <b>DAFTAR ISI</b> .....   | <b>ii</b> |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....   | <b>iv</b> |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....  | <b>v</b>  |
| <b>DAFTAR SINGKATAN</b> .....   | <b>vi</b> |
| <br>  |           |
| <b>I. PENDAHULUAN</b> .....   | <b>1</b>  |
| 1.1. Latar Belakang .....   | 1         |
| 1.2. Rumusan Masalah .....  | 13        |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....  | 13        |
| 1.4. Manfaat Penelitian .....   | 14        |
| <br>  |           |
| <b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....   | <b>15</b> |
| 2.1. Kepemimpinan .....   | 15        |
| 2.1.1. Definisi Kepemimpinan .....  | 15        |
| 2.1.2. Fungsi Kepemimpinan .....  | 17        |
| 2.1.3. Definisi Gaya Kepemimpinan.....  | 19        |
| 2.1.4. Teori Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey <i>and</i> Blanchard ..         | 20        |
| 2.2. Kepala Desa .....  | 30        |
| 2.2.1. Pengertian Kepala Desa .....   | 30        |
| 2.2.2. Tugas dan Wewenang Kepala Desa.....  | 30        |
| 2.3. Kinerja Perangkat Desa.....  | 31        |
| 2.3.1. Definisi Kinerja.....  | 31        |
| 2.3.2. Pengertian Perangkat Desa .....  | 33        |
| 2.3.3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perangkat Desa .....                      | 35        |
| 2.3.4. Indikator Kinerja Perangkat Desa .....                                     | 35        |
| 2.4. Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional Dengan Kinerja Perangkat<br>Desa..... | 38        |
| 2.5. Kerangka Pikir .....   | 39        |
| <br>  |           |
| <b>III. METODE PENELITIAN</b> .....   | <b>42</b> |
| 3.1. Tipe Penelitian .....  | 42        |
| 3.2. Lokasi Penelitian.....   | 42        |
| 3.3. Fokus Penelitian.....  | 43        |
| 3.4. Jenis Data .....   | 44        |
| 3.5. Informan Penelitian.....   | 45        |
| 3.6. Teknik Pengumpulan Data.....   | 46        |
| 3.7. Teknik Pengolahan Data .....   | 47        |

|   |            |
|---|------------|
| 3.8. Teknik Analisis Data.....                                  | 48         |
| 3.9. Teknik Keabsahan Data .....                                | 50         |
| <b>IV. GAMBARAN UMUM.....</b>                                   | <b>51</b>  |
| 4.1. Kondisi Umum Desa Fajar Baru .....                         | 51         |
| 4.2. Sejarah Desa Fajar Baru.....                               | 51         |
| 4.3. Demografi .....  | 53         |
| 4.4. Visi Misi Desa Fajar Baru.....                             | 54         |
| 4.5. Struktur Organisasi Pemerintahan Desa Fajar Baru .....     | 56         |
| <b>V. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>                            | <b>60</b>  |
| 5.1. Arahan (Perilaku Kerja) .....                              | 60         |
| 5.1.1. Komunikasi Satu Arah.....                                | 61         |
| 5.1.2. Instruksi Tugas.....                                     | 66         |
| 5.1.3. Pengawasan.....  | 74         |
| 5.2. Motivasi (Perilaku Dukungan).....                          | 78         |
| 5.2.1. Komunikasi Dua Arah .....                                | 78         |
| 5.2.2. Pelibatan dalam Diskusi & Pengambilan Keputusan.....     | 82         |
| 5.2.3. Pemberian Wewenang .....                                 | 86         |
| 5.3. Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Desa Fajar Baru ..... | 92         |
| 5.4. Kinerja Perangkat Desa Fajar Baru.....                     | 97         |
| 5.4.1. Produktivitas .....                                      | 97         |
| 5.4.2. Kualitas Layanan .....                                   | 100        |
| 5.4.3. Responsivitas .....                                      | 103        |
| 5.4.4. Responsibilitas .....                                    | 105        |
| 5.4.5. Akuntabilitas .....                                      | 109        |
| <b>VI. SIMPULAN DAN SARAN .....</b>                             | <b>113</b> |
| 6.1. Simpulan .....   | 113        |
| 6.2. Saran .....  | 115        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                     | <b>116</b> |
| <b>LAMPIRAN.....</b>  | <b>120</b> |

## DAFTAR TABEL

| Tabel  | Halaman |
|--|---------|
| 1. Kinerja Perangkat Desa Fajar Baru dalam Pembangunan Infrastruktur .....                             | 3       |
| 2. Tingkat Kematangan Perangkat Desa Fajar Baru .....  | 5       |
| 3. Indikator Arah dan Motivasi .....   | 24      |
| 4. Daftar Informan.....  | 45      |
| 5. Daftar Kepala Desa Terdahulu.....   | 53      |
| 6. Jumlah Penduduk Menurut Golongan Umur .....   | 54      |
| 7. Faktor Penentu Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Desa Fajar Baru .....                           | 91      |
| 8. Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Desa Fajar Baru dalam Meningkatkan Kinerja Perangkat Desa..... | 96      |
| 9. Desa Inputan SDG's Desa Terbaik di Lampung Selatan .....  | 98      |
| 10. Pembangunan Infrastruktur Desa Fajar Baru 2024.....  | 98      |

## DAFTAR GAMBAR

| Gambar   | Halaman |
|--|---------|
| 1. Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey & Blanchard 1995 .....   | 24      |
| 2. Kerangka Pikir .....  | 41      |
| 3. Bagan Struktur Organisasi Pemerintahan Desa Fajar Baru .....  | 56      |
| 4. Pengecekan Pembangunan Jembatan Rabat Beton di Dusun IV ..... | 77      |
| 5. Penyerahan Bantuan Langsung Tunai oleh Sekdes .....           | 88      |
| 6. Proses Pendistribusian Bantuan Pangan Beras .....             | 99      |
| 7. Penyerahan Bantuan untuk Korban Kebakaran Dusun 2A .....      | 105     |
| 8. Desa Penerima Tambahan Dana di Kecamatan Jati Agung 2024..... | 108     |
| 9. Baliho Penggunaan Anggaran Desa.....                          | 110     |
| 10. Akun Media Sosial Desaku Fajar Baru .....                    | 111     |
| 11. Warga dalam Agenda Laporan Pertanggungjawaban BUMDes.....    | 112     |

## DAFTAR SINGKATAN

|           |  |
|-----------|--|
| APBDes    | : Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa     |
| KADES     | : Kepala Desa                              |
| KADUS     | : Kepala Dusun                             |
| KASI      | : Kepala Seksi                             |
| KAUR      | : Kepala Urusan                            |
| KTP       | : Kartu Tanda Penduduk                     |
| PEMILU    | : Pemilihan Umum                           |
| PJS       | : Pejabat Sementara                        |
| POSYANDU  | : Pos Pelayanan Terpadu                    |
| RKPDes    | : Rencana Kerja Pemerintah Desa            |
| RPJMDes   | : Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa |
| SDR       | : Saudara                                  |
| SEKDES    | : Sekretaris Desa                          |
| SISKEUDES | : Sistem Keuangan Desa                     |
| SOTK      | : Struktur Organisasi Dan Tata Kerja       |
| SPP       | : Surat Persetujuan Pembayaran             |

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Dalam pemerintahan desa, perangkat desa merupakan salah satu aspek penting dalam mencapai keberhasilan pelayanan publik dan penyelenggaraan pemerintahan desa. Perangkat desa memiliki tanggung jawab besar yang mencakup pelayanan publik, pengelolaan administrasi, hingga pelaksanaan program pembangunan yang berkesinambungan. Pasal 49 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa menyatakan “Perangkat desa yang terdiri dari sekretariat desa, pelaksana kewilayahan, dan pelaksana teknis bertugas untuk membantu kepala desa dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya.” kepala desa selaku pimpinan desa memiliki tugas dalam penyelenggaraan pemerintahan desa, pembangunan desa, pembinaan, dan pemberdayaan masyarakat desa. Sehingga perangkat desa merupakan faktor penting dalam keberlangsungan penyelenggaraan pemerintahan desa, di mana kinerja perangkat desa adalah faktor penentu keberhasilannya.

Optimalisasi kinerja perangkat desa akan berdampak langsung pada kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat, serta pada pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan desa. Menurut Payaman Simanjuntak (dalam Raspaty, dkk., 2018) kinerja merupakan tingkat pencapaian atas hasil pelaksanaan tugas tertentu dengan maksud mewujudkan tujuan perusahaan. Dengan demikian, kinerja dapat diartikan sebagai dasar penilaian dari suatu prestasi kerja dengan membandingkan antara standar kerja yang ditetapkan dengan hasil kerja yang diperoleh. Efektivitas kinerja seringkali dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusia yang berperan sebagai pelaksana kegiatan. Menurut Widodo (2012), terdapat tiga faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja yaitu budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan. Sehingga efektivitas kinerja perangkat

desa akan dapat terwujud jika salah satunya terdapat tindakan kepemimpinan yang konkret dari kepala desa yang aktif menggerakkan bawahannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan seorang kepala desa berperan penting dalam memengaruhi perangkat desa agar termotivasi meningkatkan kinerjanya dalam sebuah pemerintahan desa.

Kepemimpinan merupakan suatu tindakan mempengaruhi individu maupun kelompok untuk bertindak sesuai keinginan. Sunarso (2022), mendeskripsikan kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang mendorong orang lain untuk bekerja sama dalam menjalankan kegiatan yang mengarah pada tujuan bersama. Dalam sebuah organisasi atau lembaga seperti pemerintah desa, kualitas kepemimpinan kepala desa berperan penting dalam mempengaruhi keberhasilan pemerintah desa untuk mencapai tujuan penyelenggaraan pemerintahan di desa. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memimpin, mendukung (motivasi), mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya supaya dapat mencapai tujuan organisasi secara optimal. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala desa merupakan salah satu faktor utama dalam meningkatkan kinerja perangkat desa agar melaksanakan tugasnya secara maksimal, sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai melalui fungsi kepemimpinan kepala desa.

Kepala desa selaku pemimpin di desa menghadapi berbagai tantangan dalam meningkatkan dan menjaga konsistensi kinerja perangkatnya, hal ini karena setiap perangkat desa memiliki tingkat kompetensi dan kesiapan yang beragam dalam menjalankan tugas mereka. Hal serupa dialami oleh Kepala Desa Fajar Baru yang menghadapi tantangan dalam meningkatkan kinerja perangkat desanya yang belum optimal. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Citra (2024) di Desa Fajar Baru yang menyoro tentang pembangunan infrastruktur Desa Fajar Baru, ditemukan fakta bahwa masih terdapat permasalahan dalam pembangunan infrastruktur di Desa Fajar Baru yang mengakibatkan proses pembangunan terhenti beberapa saat, bahkan banyak pembangunan-pembangunan yang tidak terealisasi. Hal ini diperkuat

dengan data yang ditemukan peneliti terkait pembangunan infrastruktur di Desa Fajar Baru. Berikut ini merupakan data rencana dan realisasi pembangunan infrastruktur di Desa Fajar Baru selama periode 2020-2024.

Tabel 1. Kinerja Perangkat Desa Fajar Baru Dalam Pembangunan Infrastruktur

| <b>Tahun</b> | <b>Rencana Pembangunan</b> | <b>Pembangunan Terealisasi Tepat Waktu</b>  | <b>Pembangunan Mengalami Keterlambatan</b>   |
|--------------|----------------------------|---|--|
| 2020         | 10 Program                 | Jalan Rabat Beton di Dusun 2A, dan Talud Penahan Tanah di Dusun 3B dan Dusun 2A.  | Jalan Rabat Beton di Gg. JPO Dusun IV, Gg. M Soleh Dusun IV, Rabat Beton di Dusun V, Drainase di Dusun V, Gorong-gorong di Dusun 2A, Dusun IV, dan Dusun 1.  |
| 2021         | 7 Program                  | Jalan Rabat Beton di Gg. Family Dusun 1, Gg. Makam Dusun 2B, Gg Taruna 4 Dusun 2B.  | Jalan Rabat Beton di Gg. As Murni 1 Dusun 2B, Gg. Kemiri Dusun 1, Gg. Karya 2 Dusun 1, dan Gg. Rukun 1 Dusun 1.  |
| 2022         | 8 Program                  | Pembangunan Talud Penahan Tanah di Dusun 3A, Dusun 4, dan Dusun 5, serta Pavingisasi di Dusun 5                           | Jalan Rabat Beton Gg Taruna III Dusun 2B, Gg Rukun III Dusun 1, Gg. Puskesmas Dusun 3A, dan Rabat Beton Gg. Coklat Dusun 3A.   |
| 2023         | 13 Program                 | Jalan Rabat Beton di Dusun 2A dan Rabat Beton di Dusun 3B   | Paving Blok di Gg Makmur 1 Dusun 2A, Jl. Kelik Swadaya Dusun 3A, Jl. Nata Dusun 3A, Talud Penahan Tanah di Gg lanjutan balai desa, Rabat Beton lanjutan balai desa, Rabat Beton Gg Kartika Dusun 2A, Gg Makmur IV Dusun 2A, Gg Sawah Raya Dusun 3B, Gg Benda 1 Dusun 3B, Dusun 3A, dan Paving Blok Dusun 3B. |
| 2024         | 8 Program                  | Jalan Rabat Beton Dusun 5, Dusun 4, Dusun 3B, Dusun 1, Dusun 3A, Drainase Dusun 3A, Gorong-gorong Dusun 3A, TPT Gg Walet. |  |

*Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2025.*

Berdasarkan data di atas, diketahui bahwa banyak program pembangunan infrastruktur yang tidak terealisasi tepat waktu selama periode 2020-2023. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perangkat desa belum optimal terutama dalam pembangunan infrastruktur di desa pada periode tersebut. Namun, pada tahun 2024 dapat diketahui bahwa seluruh rencana program pembangunan dapat diselesaikan tepat waktu, hal ini mengindikasikan adanya peningkatan kinerja perangkat desa pada tahun tersebut. Adapun penyebab belum optimalnya kinerja perangkat desa pada periode sebelumnya, salah satunya disebabkan oleh tingkat kematangan perangkat desa yang berbeda. Berdasarkan prariset yang dilakukan peneliti secara langsung melalui magang kerja selama 6 bulan di kantor Desa Fajar Baru, diketahui bahwa setiap perangkat Desa Fajar Baru memiliki tingkat kemampuan dan kemauan yang bervariasi.

Kepala Desa Fajar Baru mengungkapkan bahwa dirinya terlibat langsung dalam proses perekrutan perangkat desa. Namun, keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang tersedia menyebabkan adanya perangkat desa dengan tingkat kematangan yang masih rendah. Di lingkungan kantor Desa Fajar Baru, perangkat desa yang telah bekerja dalam jangka waktu lama, terutama mereka yang diangkat kembali dari periode kepemimpinan sebelumnya, cenderung memiliki tingkat kematangan yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas pemerintahan desa. Seperti, Sekretaris Desa yang telah mengabdikan selama 20 tahun, Kepala Urusan Tata Usaha dan Umum yang menjabat sejak tahun 2016, serta Kepala Urusan Keuangan yang telah bertugas sejak tahun 2017, memiliki pemahaman dan pengalaman yang lebih mendalam dalam bidangnya. Sebaliknya, perangkat desa yang baru diangkat masih berada dalam tahap adaptasi dan pengembangan kompetensi, sehingga kesenjangan kematangan terkait kemampuan dan kemauan kerja di antara perangkat desa menjadi suatu tantangan dalam optimalisasi pelayanan pemerintahan desa.

Kemampuan dan kemauan perangkat desa sendiri merupakan dua faktor kunci yang memengaruhi kualitas pelayanan publik di tingkat desa. Kedua

faktor ini saling terkait dalam menentukan apakah perangkat desa dapat menjalankan tugas-tugasnya secara efektif dan memberikan pelayanan yang memuaskan bagi masyarakat. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti, diketahui bahwa perangkat desa di Desa Fajar Baru dapat dikelompokkan menjadi beberapa kategori terkait tingkat kematangan yang mencakup kemampuan dan kemauan mereka. Berkenaan dengan tingkat kematangan perangkat Desa Fajar Baru dapat dilihat pada tabel 2. sebagai berikut.

Tabel 2. Tingkat Kematangan Perangkat Desa Fajar Baru

| No                   | Tingkat Kematangan                  | Jumlah Perangkat desa |
|----------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| 1                    | Kemampuan dan Kemauan Tinggi        | 4                     |
| 2                    | Kemampuan Tinggi dan Kemauan Rendah | 2                     |
| 3                    | Kemampuan Rendah dan Kemauan Tinggi | 5                     |
| 4                    | Kemampuan dan Kemauan Rendah        | 5                     |
| Total Perangkat desa |                                     | 16                    |

*Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2025.*

Berdasarkan tabel 2. di atas, dapat diketahui bahwa terdapat variasi tingkat kematangan Perangkat Desa Fajar Baru. Kategori pertama, adalah perangkat desa dengan kemampuan dan kemauan tinggi, yang mampu menyelesaikan tugas-tugas dengan cepat dan memberikan respons pelayanan yang tepat waktu karena mereka cenderung memiliki tingkat pemahaman tinggi mengenai peran dan tanggung jawabnya di desa, termasuk kebijakan dan prosedur yang harus dipatuhi, sehingga kemampuannya dalam menangani tugas desa lebih tinggi dibandingkan dengan perangkat desa lainnya. Perangkat desa dalam kategori ini juga memiliki tingkat kedisiplinan dan komitmen tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Di sisi lain, terdapat perangkat desa yang termasuk dalam kategori mampu namun tidak mau (kemampuan tinggi namun kemauan rendah). Individu dalam kelompok ini memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai, namun masih merasa kurang percaya diri dalam melaksanakan tugasnya.

Perangkat Desa Fajar Baru yang termasuk dalam kategori ini telah memiliki kemampuan baik dalam melaksanakan tugasnya, namun dari segi kemauan masih rendah. Hal ini dapat menyebabkan dampak buruk yang merugikan tata kelola penyelenggaraan pemerintahan desa yang mencakup pembangunan dan pelayanan yang akan berimbas pada kepuasan warga.

Sementara itu, di kantor Desa Fajar Baru juga terdapat perangkat desa yang tidak mampu namun mau (kemampuan rendah namun kemauan tinggi) yang menunjukkan semangat kerja yang baik dan kedisiplinan yang tinggi, tetapi kerap mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Perangkat desa dalam kategori ini selalu hadir tepat waktu dan proaktif dalam membantu masyarakat, namun seringkali membutuhkan arahan detail tentang apa yang harus dilakukan. Perangkat desa dalam kategori ini walaupun mereka memiliki kemauan tinggi, namun dengan keterbatasan kemampuan mereka dapat menyebabkan pelayanan menjadi kurang efisien.

Kategori terakhir adalah perangkat desa yang tidak mampu dan tidak mau (kemampuan rendah dan kemauan rendah). Kelompok ini paling berisiko menghambat kinerja organisasi desa karena kurang memiliki kemampuan dan motivasi untuk bekerja. Di Desa Fajar Baru, masih terdapat perangkat desa yang menunjukkan sikap sering terlambat atau bahkan tidak hadir, dan ketika hadir pun, mereka kurang paham akan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan cenderung menunda pekerjaan. Perangkat desa dalam kategori ini menjadi tantangan utama kepala desa dalam meningkatkan kinerja perangkat desa secara keseluruhan.

Dengan demikian, untuk meningkatkan kinerja dalam penyelenggaraan dan pengelolaan desa, maka kepala desa perlu meningkatkan kinerja perangkat desa yang nantinya berdampak pada peningkatan kualitas penyelenggaraan dan pengelolaan desa. Seorang pemimpin akan berhasil jika dirinya dapat menetapkan serta mencapai keselarasan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan pemimpin. Oleh karena itu, kepala desa perlu menerapkan gaya

kepemimpinan yang dapat menyeimbangkan dan menjadi jembatan antara kesenjangan tersebut.

Menurut Thoha, dkk (dalam Ayu, 2024) gaya kepemimpinan merupakan prinsip perilaku pribadi dari seorang pemimpin yang dipakai untuk mempengaruhi perilaku pihak lain. Menurut Hersey *and* Blanchard dikutip oleh Ayu (2024) mendeskripsikan gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku yang konsisten dalam melakukan pekerjaan melalui pihak lain. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan proses yang meliputi pemberian motivasi, dan arahan, serta penerapan strategi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan, untuk itu seorang pemimpin perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang mampu menyesuaikan kemauan dan kemampuan dari bawahan atau pengikutnya.

Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan adalah gaya kepemimpinan seorang pemimpin dengan memperhatikan situasi dan kondisi bawahannya, sehingga pemimpin selalu beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan bawahan serta lingkungan kerjanya. Dengan demikian, penerapan gaya kepemimpinan yang efektif menjadi kunci dalam memastikan perangkat desa dapat bekerja secara optimal. Sehingga, gaya kepemimpinan yang relevan adalah gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Paul Hersey *and* Ken Blanchard.

Pendekatan situasional menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam semua situasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat beradaptasi menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan tingkat kesiapan dan kemampuan pengikutnya. Sehingga dengan penerapan gaya yang sesuai, maka akan berdampak positif pada kinerja individu dan kinerja tim secara keseluruhan. Menurut hasil penelitian yang dilakukan Ramadhan, dkk (2024) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional dapat memengaruhi kinerja karyawan

secara signifikan dan positif. Hal ini diperkuat dengan teori kepemimpinan situasional yang dikutip oleh Atikoh, dkk (dalam Ayu 2024) yang menyatakan bahwa “ peran seorang pemimpin dalam meningkatkan kinerja pengikutnya akan dapat optimal jika pemimpin tersebut menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kesiapan, kemauan, dan kemampuan dari pengikutnya.” Dengan demikian, gaya kepemimpinan situasional dapat dipakai untuk mengoptimalkan peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja pengikutnya. Menurut Siagian (dalam Ayu, 2024) kepemimpinan situasional sendiri diartikan sebagai hubungan saling mempengaruhi antara arahan dan motivasi yang diberikan dan disediakan oleh pemimpin, serta kesiapan pengikut dalam menunjukkan tugas dan tujuan. Gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey *and* Blanchard (1995) dibagi menjadi 4 (empat) dimensi utama terkait gaya kepemimpinan situasional yaitu: *telling* (memberitahukan), *selling* (menjajakan), *participating* (mengikutsertakan), dan *delegating* (mendelegasikan).

Dengan menggunakan gaya kepemimpinan situasional maka kepala desa dapat menyesuaikan gaya yang diterapkannya dengan situasi dan kondisi kematangan perangkat desanya. Contohnya dalam memberikan tugas kepada perangkat desa yang dianggap tidak memiliki kemampuan maupun kemauan, maka gaya yang lebih efektif untuk diterapkan adalah gaya *telling* di mana kepala desa akan memberikan arahan yang tinggi tanpa adanya motivasi. Sebaliknya, dalam pemberian tugas kepada perangkat desa yang dianggap memiliki kemampuan dan kemauan yang tinggi, maka gaya yang lebih tepat untuk diterapkan adalah gaya delegasi. Gaya kepemimpinan situasional yang fleksibel terhadap situasi juga memungkinkan kepala desa untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi ketika menghadapi situasi darurat, di mana keputusan harus segera dibuat dan dijalankan dengan cepat, maka gaya *telling* yang cenderung direktif lebih tepat digunakan karena pemimpin tidak memiliki banyak waktu untuk berdiskusi panjang, sehingga gaya mengarahkan dengan instruksi jelas akan lebih efektif untuk digunakan.

Melalui observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti, diketahui bahwa M. Agus Budiantoro selaku Kepala Desa Fajar Baru telah menerapkan gaya kepemimpinan situasional dengan menyesuaikan pendekatannya terhadap perangkat desa. Kepala Desa Fajar Baru menyadari bahwa perangkat desanya memiliki variasi dalam tingkat kemampuan dan kemauan. Sehingga dalam usaha untuk mewujudkan kinerja perangkat desa yang optimal, maka kepala desa dalam kepemimpinannya perlu menerapkan gaya kepemimpinan situasional.

Penggunaan gaya kepemimpinan situasional Kepala Desa Fajar Baru ini dibuktikan dengan hasil observasi, di mana dalam beberapa contoh kasus, terlihat bahwa Kepala Desa Fajar Baru menggunakan gaya kepemimpinan delegasi dengan memberikan wewenang dan kepercayaan sepenuhnya kepada perangkat desa untuk bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Sementara itu, berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Yunani selaku salah satu perangkat desa, menyatakan bahwa dalam beberapa situasi dan kondisi, Kepala Desa cenderung memberikan instruksi tugas yang spesifik dan selalu melakukan pengawasan dalam pelaksanaan tugas tersebut. Hal ini seperti dalam kepemimpinan situasional yaitu gaya *telling*, di mana kepala desa memberikan arahan tinggi kepada perangkat desa.

Berdasarkan uraian di atas, diketahui bahwa kinerja perangkat Desa Fajar Baru belum optimal pada tahun sebelumnya dan telah mengalami peningkatan pada tahun 2024. Oleh karena itu, peran dari penggunaan gaya kepemimpinan situasional Kepala Desa Fajar Baru menjadi sangat penting dalam meningkatkan kinerja perangkat desa secara keseluruhan baik dalam pembangunan, administrasi, maupun pelayanan publik lainnya terutama bagi perangkat desa yang memiliki kemampuan dan kemauan rendah. Dalam hal ini, kepemimpinan situasional memungkinkan kepala desa untuk menyesuaikan strategi pengelolaan perangkat desa berdasarkan tingkat kematangan mereka dan tuntutan operasional yang terus mengalami perubahan. Sehingga melalui cara ini, kepala desa tidak hanya meningkatkan

kinerja individu perangkat desa, tetapi juga meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan desa.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji lebih lanjut mengenai bagaimana gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh Kepala Desa Fajar Baru dan bagaimana gaya kepemimpinan tersebut mempengaruhi kinerja Perangkat desa. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam terkait gaya kepemimpinan situasional kepala desa dalam meningkatkan kinerja perangkat desa. Sehingga dapat diketahui bagaimana dampak dari penggunaan gaya ini yang nantinya dapat memberikan rekomendasi atau strategi kepemimpinan yang efektif untuk diterapkan kepala desa lainnya dalam meningkatkan kinerja perangkat desa. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan, baik secara teoritis maupun praktis, khususnya dalam konteks pengelolaan perangkat desa.

Adapun penelitian terdahulu yang relevan dengan judul penelitian yang akan dibahas oleh peneliti adalah sebagai berikut:

Penelitian terdahulu yang pertama, dilakukan oleh Aisyah Septia Putri, Doris Febriyanti, dan Amaliatulwalidain (2022), yang mengkaji tentang gaya kepemimpinan kepala desa dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik di Desa Sungai Kedukan, metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepala desa menerapkan beberapa pendekatan seperti pendekatan situasional dengan menggunakan teori Hersey and Blanchard yaitu: *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating*, dengan pendekatan tersebut memudahkan pemimpin dalam meningkatkan kinerja dalam pelayanan publik. Dengan adanya pemimpin, ada yang memberikan dorongan, masukan dan bimbingan kepada bawahan atau pegawai dalam bekerja.

Penelitian terdahulu yang kedua, dilakukan oleh Sepia Diana Putri, Yuliasih, Septiana Suci Dewi, dan Anang Sugeng Cahyono (2023), mengkaji tentang pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala desa terhadap kinerja pegawai. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan studi pustaka. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kepemimpinan situasional kepala desa terhadap kinerja pegawai. Dalam kepemimpinan situasional menurut Hersey & Blanchard (2006) terdapat empat tipe kepemimpinan yaitu *telling* (mengarahkan), *selling* (melatih), *participating* (menggalang partisipasi), *delegating* (mendelegasikan). Terdapat juga indikator kinerja menurut Sedamaryanti (2014) yaitu spesifikasi yang jelas, dapat diukur secara objektif, relevan, dapat dicapai, fleksibel, efektif. Jika tipe kepemimpinan dan indikator kinerja dikaitkan dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan situasional kepala desa Gondanggunung belum memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian terdahulu yang ketiga, dilakukan oleh Anita Simanungkali, Cindy Ayu Lestari, Feby Flora Sembiring, Rinnauli Saragih, Titin Irawati Nainggolan, dan Sri Hadiningrum (2023), yang mengkaji tentang gaya kepemimpinan kepala desa dalam meningkatkan produktivitas kinerja aparatur pemerintah desa. Adapun metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menemukan bukti bahwa gaya kepemimpinan meningkatkan kinerja aparatur desa dinilai cukup berhasil. Hal ini didukung dengan bukti berupa; gaya kepemimpinan kepala desa telah memberikan pedoman kerja kepada aparatur desa dan menjadwalkan pekerjaannya dengan baik dan benar; gaya kepemimpinan kepala desa telah menunjukkan banyak perhatian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan aparatur desa; gaya kepemimpinan kepala desa dalam menghadapi aparatur desa selalu mengambil keputusan yang arif dan bijaksana; gaya kepemimpinan kepala desa telah mendorong perangkat desa untuk berprestasi dalam melayani masyarakat; dan gaya kepemimpinan kepala desa sangat

mempengaruhi persepsi perangkat desa untuk memberikan motivasi, agar dapat memberikan kinerja yang efektif.

Penelitian terdahulu yang keempat, dilakukan oleh Herlan Legantondo (2020), yang mengkaji tentang gaya kepemimpinan kepala desa dalam meningkatkan kemampuan aparatur pada kantor Desa Tindoli Kabupaten Poso. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala desa dalam meningkatkan kemampuan aparatur pada kantor Desa Tindoli belum cukup baik dengan beberapa aspek yang mempengaruhi antara lain: konsultatif, partisipatif, dan delegatif. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi adalah keluarga dan pengalaman kerja.

Penelitian terdahulu yang kelima, dilakukan oleh Roif Rizaly Ramadhan, Dinda Alfianingrum, Shinta Aurellia Maharani, dan Bagus Nuari Harmawan (2024), yang mengkaji tentang gaya kepemimpinan kepala desa dalam meningkatkan kinerja perangkat desa di Desa Banjarsari. Adapun metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang digunakan oleh Kepala Desa Banjarsari dapat dikatakan memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan dan positif, dikarenakan kepala desa telah memenuhi empat dimensi gaya kepemimpinan situasional yang telah menghasilkan kinerja perangkat desa secara optimal yang dibuktikan dari pendapatan dedikasi dari Pemerintah Kabupaten Probolinggo untuk Desa Banjarsari.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu di atas, ditemukan adanya persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan. Persamaannya adalah semua penelitian membahas tentang gaya kepemimpinan kepala desa dan hubungannya dengan kinerja perangkat desa atau pegawai. Penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Aisyah Septia Putri, dkk. (2022), dan Roif Rizaly Ramadhan, dkk. (2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif

terhadap peningkatan kinerja perangkat desa dalam aspek pelayanan publik dan dedikasi kerja. Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian Anita Simanungkali, dkk. (2023), yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan kepala desa berhasil meningkatkan produktivitas perangkat desa dengan memberikan pedoman kerja dan motivasi yang tepat.

Namun, penelitian ini berbeda dalam beberapa aspek. Pertama, penelitian ini secara spesifik bertujuan untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh Kepala Desa Fajar Baru dan bagaimana gaya kepemimpinan tersebut mempengaruhi kinerja Perangkat desa, sehingga nantinya diketahui apakah benar gaya kepemimpinan situasional dapat meningkatkan kinerja perangkat desa di Desa Fajar Baru. Selain itu, konteks penelitian ini berada di Desa Fajar Baru, yang berbeda dari lokasi penelitian terdahulu seperti Desa Sungai Kedukan, Desa Banjarsari, atau Desa Tindoli, yang masing-masing memiliki dinamika sosial dan kultural yang unik. Sehingga berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Desa Dalam Meningkatkan Kinerja Perangkat Desa (Studi di Desa Fajar Baru Kecamatan Jati Agung Kabupaten Lampung Selatan)”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai “Bagaimana Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Desa Fajar Baru dalam Meningkatkan Kinerja Perangkat Desa?”

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Desa Fajar Baru dalam Meningkatkan Kinerja Perangkat Desa.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan uraian tujuan penelitian di atas, maka manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menambah kajian keilmuan tentang Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Desa dalam Meningkatkan Kinerja Perangkat Desa. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam bentuk karya ilmiah khususnya bagi mahasiswa Jurusan Ilmu Pemerintahan sebagai bahan referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya.

##### **2. Manfaat Praktis**

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan pemikiran terhadap pemecahan masalah yang berkaitan dengan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Desa dalam Meningkatkan Kinerja Perangkat Desa.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Kepemimpinan**

#### **2.1.1. Definisi Kepemimpinan**

Menurut Haiman (dalam Sunarso, 2023) kepemimpinan diartikan sebagai proses memimpin, mengarahkan, yang dilaksanakan dengan jiwa seni. Seni dalam konteks ini diartikan sebagai suatu keindahan dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan membimbing. Sehingga secara umum kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang mempengaruhi anggota kelompok, maupun anggota organisasi dalam berbagai kegiatan agar mengikuti perintahnya baik itu dilakukan dengan sukarela atau sebaliknya. Kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai seni untuk membuat orang lain atau anggota kelompok dengan segala kegiatannya turut mengikuti dan mematuhi seluruh keinginannya demi mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

Young (dalam Kartono, 1998) mendeskripsikan kepemimpinan sebagai suatu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan individu untuk mendukung dan mengajak orang lain agar berbuat sesuatu yang didasari oleh penerimaan kelompoknya serta mempunyai kemampuan khusus yang sesuai bagi situasi yang khusus. Sementara itu, kepemimpinan menurut Atmosudirjo (dalam Sunarso, 2023) diartikan sebagai kepribadian individu yang memiliki pengaruh wibawa sehingga mengakibatkan sekelompok orang meniru, mengikuti, atau melakukan suatu hal yang dikehendakinya. Berdasarkan beberapa definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwasanya kepemimpinan merupakan suatu kemampuan

untuk mempengaruhi pihak lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mampu menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi atas dasar legitimasi dari suatu kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin. Menurut Sunarso (2023), kepemimpinan seorang pemimpin harus mengandung unsur spesifik, pemimpin memberikan pengaruh tersebut kepada bawahannya berupa ikatan dalam bentuk komitmen atas kesamaan melaksanakan tanggung jawab, disiplin kerja, serta perilaku lainnya. Istilah kepemimpinan berasal dari kata *leader* yang memiliki arti pemimpin. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan atau mempengaruhi tindakan orang lain dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.

Robbins (2009), mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan proses memimpin dan mempengaruhi suatu kelompok dalam rangka mencapai tujuan. Hal serupa juga dikemukakan oleh McShane (dalam Sunarso, 2023) yang mengartikan kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi individu lain dan pemimpin tersebut menyediakan ruang untuk mereka mencapai tujuan. Sehingga dalam suatu organisasi atau lembaga, pemimpin memiliki tanggung jawab untuk semua hal yang terjadi di dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, kepemimpinan memiliki peran penting dalam suatu organisasi karena seorang pemimpin selain harus menentukan visi, misi, tujuan maupun strategi untuk mencapai tujuan tersebut, mereka juga harus mampu memimpin untuk membimbing dan memotivasi bawahannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Lussier & Achua (dalam Sunarso, 2023) menambahkan bahwa kepemimpinan adalah proses ketika pemimpin dan pengikut saling memengaruhi untuk mencapai tujuan bersama. Terdapat 4 (empat) elemen utama dalam kepemimpinan ini yang

meliputi : pemimpin-pengikut, pengaruh orang, perubahan, serta tujuan yang ingin dicapai.

### **2.1.2. Fungsi Kepemimpinan**

Tugas utama kepemimpinan adalah mengarahkan, membimbing, mendidik, memotivasi, dan mempengaruhi supaya pihak lain (bawahannya) mengikuti jejak pemimpin dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Namun, hal tersebut hanya dapat dilakukan dengan baik jika seorang pemimpin mampu menjalankan fungsinya sebagai pemimpin dengan semestinya. Nawawi (dalam Sunarso, 2023) mengemukakan bahwa secara operasional terdapat 5 (lima) fungsi utama kepemimpinan, diantaranya yaitu:

#### **a. Fungsi Instruktif**

Fungsi instruktif adalah fungsi yang berlangsung dengan cara komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai seorang pengambil keputusan berfungsi untuk memerintahkan pelaksanaannya terhadap orang-orang yang menjadi bawahannya. Pemimpin dalam fungsi instruktif berperan sebagai komunikator yaitu pihak yang menentukan terkait: apa isi perintah, bagaimana cara mengerjakannya, kapan waktu pelaksanaan dan pelaporan, serta di mana tempat mengerjakannya. Sehingga fungsi instruktif berguna supaya keputusan atau perintah dapat dilaksanakan dan dicapai secara efektif.

#### **b. Fungsi Konsultatif**

Fungsi konsultatif adalah fungsi kepemimpinan yang bertolak belakang dengan fungsi instruktif. Fungsi konsultatif berlangsung dengan cara komunikasi dua arah antara pemimpin dan pengikut, meskipun dalam pelaksanaan fungsi ini masih bergantung pada pihak pemimpin. Dalam proses penetapan keputusan atau kebijakan, seorang pemimpin seringkali membutuhkan bahan pertimbangan lain

sehingga hal ini mengharuskan pemimpin untuk berkomunikasi dengan bawahannya. Proses komunikasi inilah yang kemudian disebut sebagai konsultasi yang biasanya dilakukan secara terbatas dengan orang-orang yang dianggap memiliki bahan informasi yang dibutuhkan dalam usaha menetapkan suatu keputusan.

c. Fungsi Partisipasi

Fungsi partisipasi adalah salah satu bentuk pengembangan dari fungsi konsultatif. Fungsi partisipasi berlangsung bukan hanya dengan dua arah melainkan juga bentuk perwujudan dari hubungan manusia yang efektif, terutama dalam hubungan antara pemimpin dan pengikut. Dalam fungsi ini pemimpin berusaha untuk mengikutsertakan orang-orang yang menjadi pengikutnya untuk terlibat dalam proses pengambilan maupun pelaksanaan keputusan yang telah ditetapkan. Pemimpin akan memberikan kesempatan yang sama untuk seluruh anggotanya berpartisipasi aktif dalam menjalankan kegiatan yang dijabarkan dari tugas pokok masing-masing anggota sesuai dengan jabatan atau posisi mereka.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi delegasi adalah fungsi kepemimpinan yang dilakukan dengan cara memberikan pelimpahan wewenang kepada bawahannya untuk membuat atau menetapkan suatu keputusan baik melalui persetujuan pemimpin atau tanpa persetujuan pemimpin. Fungsi delegasi mewajibkan seorang pemimpin untuk memilih tugas pokok organisasinya serta mengevaluasi mana yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan pada bawahannya yang dipercayai. Pada dasarnya fungsi delegasi adalah pemberian kepercayaan antara pemimpin kepada pengikut atau bawahannya. Seorang pemimpin harus bersedia memberikan kepercayaan kepada orang lain yang merupakan bawahannya untuk diberi pelimpahan wewenang sesuai dengan posisi atau jabatannya.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian adalah fungsi kepemimpinan yang dalam pelaksanaannya dominan bersifat komunikasi satu arah. Hal ini karena fungsi pengendalian bertujuan untuk mengatur aktivitas yang dilakukan oleh orang-orang yang dipimpinnya supaya terarah sehingga akan efektif dalam usaha pencapaian tujuan bersama. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan oleh seorang pemimpin dalam bentuk suatu kegiatan bimbingan, arahan, koordinasi, maupun pengawasan.

### **2.1.3. Definisi Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai suatu tindakan atau cara yang dipilih dan digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi baik itu pikiran, perasaan, sikap, maupun perilaku bawahannya (Nawawi, 2003). Hal serupa dikemukakan oleh Prasetyo (dalam Akbar, 2017) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sebuah cara yang dipakai dalam proses kepemimpinan yang dilaksanakan dalam bentuk perilaku seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar bertindak sesuai dengan yang diinginkan. Thoha (dalam Triguna, 2016) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang dipakai oleh seorang pemimpin ketika orang tersebut mencoba untuk mempengaruhi orang lain. Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas terkait gaya kepemimpinan, dapat ditarik kesimpulan bahwasanya gaya kepemimpinan adalah suatu tindakan atau cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi pikiran maupun tindakan bawahannya supaya mereka melakukan tindakan sesuai dengan keinginan pemimpin tersebut.

Gaya kepemimpinan adalah bentuk suatu sikap, maupun gerak-gerik dan penampilan yang digunakan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya yang biasanya berkaitan dengan karakter dan kepribadian pemimpin tersebut. Sehingga antara gaya

kepemimpinan satu pemimpin dengan pemimpin lainnya akan memiliki perbedaan dalam mengelola dan mengatur organisasi mereka. Dalam suatu organisasi, gaya kepemimpinan berperan penting dalam menentukan kegagalan dan keberhasilan pencapaian cita-cita atau tujuan organisasi.

#### **2.1.4. Teori Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey *and* Blanchard**

Menurut Hendiyardi (dalam Fatmawati, 2022), teori kepemimpinan situasional adalah pengembangan lebih lanjut dari teori kepemimpinan *trait* dan *behavior* yang dinilai gagal mendeskripsikan model kepemimpinan yang terbaik untuk digunakan di segala situasi. Menurut teori situasional, kunci dari efektivitas kepemimpinan adalah dengan memilih gaya yang tepat dari pemimpin dengan bergantung pada interaksi antara faktor internal dan faktor eksternal dengan organisasi. Teori kepemimpinan situasional merupakan sebuah pendekatan terhadap kepemimpinan yang mengemukakan bahwa pemimpin harus memahami sifat-sifat, perilaku, dan situasi pengikutnya sebelum menerapkan suatu gaya kepemimpinan. Pendekatan kepemimpinan ini mengharuskan seorang pemimpin untuk mempunyai keterampilan mendiagnosis perilaku individu. Teori ini menilai bahwa efektivitas suatu kepemimpinan sangat bergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi sehingga pandangan ini sekaligus mengartikan bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat atau cocok untuk segala situasi yang berbeda.

Menurut Horner (dalam Sunarso, 2023), teori situasional adalah pendekatan paling ideal untuk menjelaskan korelasi antara pemimpin, bawahan dan situasi. Sehingga, kepemimpinan situasional adalah sebuah konsep yang berfokus pada bawahan. Metode ini terfokus pada kualitas pegawai yang mengartikan bahwa pegawai mempunyai tingkat kesiapan yang berbeda satu dengan lainnya. Pegawai dengan tingkat kesiapan rendah memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeda dengan

pegawai yang mempunyai tingkat kesiapan tinggi (Chici Rahmayanti, 2018).

Teori kepemimpinan situasional atau *the situational leadership theory* merupakan teori yang dikembangkan oleh Paul Hersey penulis buku "*Situasional Leader*" dan Ken Blanchard, seorang pakar dan penulis dari buku "*The Minute Manager*" yang kemudian juga menulis buku "*Management Of Organizational Behavior*." Definisi kepemimpinan situasional adalah "*a leadership contingency theory that focuses on followers readiness/maturity*." Sehingga inti dari teori kepemimpinan situasional menyatakan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berbeda-beda tergantung dari tingkat kesiapan para pengikutnya.

Model kepemimpinan situasional menggunakan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan dan hubungan. Menurut Hersey and Blanchard (1995), perilaku tugas diartikan sebagai tingkat usaha yang dilakukan oleh pemimpin untuk mengorganisasi dan menentukan peran setiap anggota kelompok yang mencakup penjelasan terkait aktivitas masing-masing anggota, serta kejelasan tugas yang dilakukan. Perilaku tugas dicirikan dengan usaha yang spesifik dan jelas untuk menentukan pola organisasi, saluran komunikasi, dan cara penyelesaian pekerjaan. Sedangkan perilaku hubungan merupakan perilaku pemimpin yang menginginkan adanya hubungan antara dirinya dan pengikutnya dengan melalui komunikasi, pendelegasian tanggung jawab, serta pemberian kesempatan pada pengikut untuk mengembangkan potensinya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan situasional adalah pendekatan yang menekankan pentingnya adaptasi pemimpin terhadap kondisi dan karakteristik pengikutnya. Dalam teori ini, efektivitas kepemimpinan tidak bergantung pada satu gaya tertentu yang bisa diterapkan di semua keadaan, tetapi justru pada kemampuan dan fleksibilitas pemimpin

dalam memilih dan menerapkan gaya yang sesuai dengan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut. Fleksibilitas ini memungkinkan pemimpin untuk mencapai kinerja optimal, baik dalam situasi dengan pengikut yang memiliki kesiapan tinggi maupun rendah.

Pendekatan situasional mengharuskan seorang pemimpin untuk mempunyai kemampuan analisis dalam hubungan antar manusia. Gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh Hersey *and* Blanchard, menurut mereka kepemimpinan situasional adalah sebuah kemampuan serta kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan tindakan ataupun perilakunya sendiri yang berkaitan dengan tugas yang harus dijalankannya. Teori situasional Hersey *and* Blanchard (dalam Hawa, 2012) mengemukakan bahwa efektivitas seorang pemimpin itu ditentukan pada tingkat kesiapan dari bawahannya. Menurut Hersey *and* Blanchard, kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang berdasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara:

1. Perilaku kerja atau tugas (tingkat arahan)
2. Perilaku hubungan (tingkat dukungan)
3. Kematangan bawahan (tingkat kesiapan bawahan)

Konsep ini menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan level kematangan bawahan. Sehingga dalam kepemimpinan situasional penekanan ada pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan. Maksud dari tingkat kematangan mengarah pada sejauh mana kemampuan serta kemauan bawahan tersebut untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Penggunaan gaya kepemimpinan yang tepat bergantung pada tingkat kematangan individu ataupun kelompok yang dipimpin. Hersey *and* Blanchard mengidentifikasi hubungan antara pemimpin dengan bawahannya

terkait empat tingkat kematangan yang perlu dipahami seorang pemimpin untuk dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya yaitu:

- a. Tahap awal, bawahan tidak mempunyai keterampilan khusus yang dibutuhkan untuk melakukan tugas atau pekerjaan. Sehingga kesiapan tingkat 1 ini menunjukkan bahwa bawahan tidak mampu dan tidak ingin mengambil tanggung jawab untuk mengerjakan tugas. Pada tahap ini, bawahan tidak memiliki kompetensi dan rasa percaya diri.
- b. Tahap kedua, bawahan tidak mampu mengerjakan suatu tugas, namun mereka memiliki keinginan dan bersedia untuk mengerjakan tugas. Sehingga bawahan pada tahap ini adalah pemula dengan motivasi tinggi namun tidak didukung kompetensi yang memadai.
- c. Tahap ketiga, menunjukkan kondisi bawahan telah memiliki pengalaman dan kompetensi yang memadai, namun mereka tidak mempunyai keinginan ataupun kemauan untuk mengambil tanggung jawab mengerjakan tugas.
- d. Tahap keempat, bawahan pada tingkat ini memiliki pengalaman dan kompetensi yang memadai untuk melakukannya sendiri dengan baik. Mereka bisa dan bersedia untuk menjalankan tugas dan mengambil tanggung jawab untuk tugas tersebut.

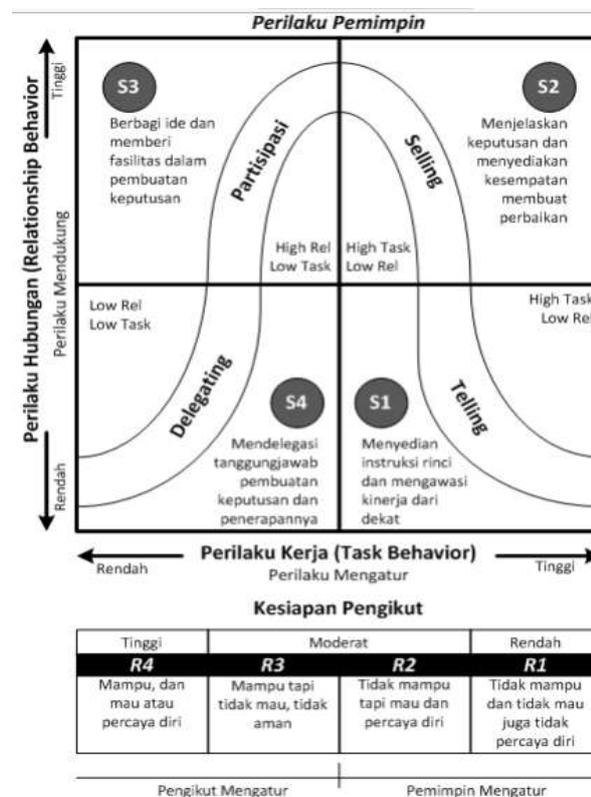
Berdasarkan tingkat kematangan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa setiap individu ataupun kelompok yang mempunyai perbedaan tingkat kematangan memerlukan penerapan gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Hersey *and* Blanchard memilah gaya kepemimpinan situasional tersebut dalam perilaku kerja (arahan) dan perilaku hubungan (motivasi) yang harus diterapkan berdasarkan tingkat kematangan bawahannya. Perilaku kerja dan hubungan dapat diukur menggunakan indikator dari arahan dan motivasi sebagai berikut:

Tabel 3. Indikator Arahan dan Motivasi

| Arahan (Perilaku Kerja) | Motivasi (Perilaku Hubungan)    |
|-------------------------|---------------------------------|
| Komunikasi satu arah    | Komunikasi dua arah             |
| Instruksi tugas         | Pelibatan      Diskusi      dan |
| Pengawasan              | Pengambilan Keputusan           |
|                         | Pemberian Wewenang              |

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2025.

Hersey and Blanchard memakai penelitian OSU (*Ohio State University*) untuk selanjutnya mengembangkan empat gaya dasar kepemimpinan situasional yang meliputi: *telling* (memberitahukan), *selling* (menjajakan), *participating* (mengikutsertakan), dan *delegating* (mendelegasikan). Berkenaan dengan gambar gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey and Blanchard (1995) dapat dilihat pada gambar 1. sebagai berikut:



Gambar 1. Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey & Blanchard (1995).

Berdasarkan gambar di atas, diketahui bahwa Hersey *and* Blanchard membagi empat gaya dasar kepemimpinan situasional yang berdasarkan tingkat kematangan bawahannya, sehingga perilaku pemimpin terkait perilaku mengarahkan dan memotivasi nantinya akan melibatkan hubungan kerja yang berdasarkan tugas.

a. *Telling* (Memberitahukan)

Pemimpin memperlihatkan tindakan yang banyak memberikan bimbingan dan sedikit dukungan. Pemimpin pada dimensi gaya ini memberikan arahan yang jelas terkait peran serta tujuan pengikutnya, dan sering melakukan kontrol terhadap tugas mereka. Dimensi *telling* sangat baik jika diterapkan untuk bawahan yang mempunyai tingkat kesiapan rendah. Gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan adalah gaya kepemimpinan direktif hal ini karena pada situasi ini seringkali bawahan tidak memiliki kemampuan dan kemauan untuk bertanggung jawab terhadap suatu pekerjaan dan dirinya sendiri.

Pada gaya *telling*, seorang pemimpin harus mengarahkan yang dalam hal ini seorang pemimpin memberikan batasan peran terhadap pengikutnya dan memberitahukan terkait kejelasan tugas seperti apa yang harus dilakukan, di mana, dan bagaimana tugas itu dilakukan, serta kapan tugas itu dilakukan. Sehingga inisiatif pembuatan keputusan dan pemecahan masalah hanya dijalankan oleh pemimpin tanpa melibatkan bawahan, baru kemudian diumumkan, dan dalam pelaksanaannya juga akan diawasi secara selektif oleh pemimpin. Dengan demikian, indikator dalam gaya *telling* ini meliputi:

1. Hubungan antara pemimpin dengan pengikut rendah yang ditandai dengan tingginya tingkat arahan dan tidak adanya pemberian motivasi dari pemimpin pada pengikutnya untuk bisa

mengembangkan diri secara maksimal karena kurangnya rasa percaya dari pemimpin pada pengikutnya.

2. Pemimpin bertanggung jawab pada pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan semua pekerjaan sehingga pemimpin hanya memberikan perintah pada pengikutnya untuk melaksanakannya.
3. Semua standar pekerjaan secara detail ditentukan oleh pemimpin terkait bagaimana pengikutnya akan melaksanakan pekerjaan tersebut.
4. Pemimpin melakukan pengawasan yang ketat terhadap kerja pengikut.

b. *Selling* (Menjajakan)

Pemimpin memperlihatkan tindakan yang banyak membimbing atau mengarahkan serta banyak memberi motivasi. Gaya *selling* sangat baik jika diterapkan pada bawahan yang mempunyai tingkat kesiapan rendah maupun menengah. Gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan adalah gaya kepemimpinan direktif dan suportif, hal ini karena pada situasi ini seringkali bawahan tidak memiliki kemampuan namun mempunyai keinginan untuk bertanggung jawab pada suatu pekerjaan. Pada dimensi gaya ini disebut sebagai konsultasi, karena dalam menerapkan gaya ini pemimpin masih harus banyak memberikan bimbingan dan masih membuat semacam keputusan, namun diikuti dengan kenaikan tingkat komunikasi dua arah serta tindakan mendukung dengan berusaha mengerti perasaan pengikutnya.

Pada gaya ini seorang pemimpin memiliki kesempatan untuk berkomunikasi, melakukan rapat, serta berdiskusi dengan pengikutnya untuk melaksanakan suatu kegiatan tertentu. Dalam berdiskusi setiap pengikut dapat mengajukan pertanyaan maupun saran dan masukan kepada pemimpin sebelum dilakukan

pengambilan keputusan sehingga tercipta hubungan komunikasi antara pemimpin dan pengikut, pada gaya ini pemimpin juga dapat memberikan motivasi kepada pengikutnya supaya bertanggung jawab dalam melakukan tugasnya dengan baik.

Sehingga pada gaya *selling*, selain memberikan kejelasan tugas terkait detail pengerjaannya seorang pemimpin juga harus memberikan peluang kepada pengikutnya untuk menjalankan tanggung jawabnya secara mandiri serta menyediakan ruang diskusi antara pemimpin dan pengikut dalam menyelesaikan tanggung jawab tersebut sehingga pengikut akan lebih termotivasi untuk terlibat secara aktif dalam kegiatan organisasi. Dengan demikian, indikator dalam gaya *selling* ini meliputi:

1. Hubungan antara pemimpin dengan pengikut baik, hal ini ditandai dengan tingginya arahan dan motivasi yang diberikan oleh pemimpin kepada pengikutnya.
2. Pemimpin melakukan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah setelah melewati proses diskusi dan konsultasi dengan pengikutnya.
3. Pemimpin memberikan motivasi kepada pengikut untuk menjalankan pekerjaan dengan baik, sehingga peran pemimpin adalah menyediakan ruang diskusi untuk memberikan konsultasi atau bimbingan dalam menyelesaikan pekerjaan.

c. *Participating* (Mengikutsertakan)

Tindakan pemimpin menekankan pada banyaknya tingkat dukungan dan sedikit bimbingan atau arahan. Gaya ini sangat baik jika diterapkan pada bawahan yang mempunyai tingkat kesiapan menengah dan atas. Gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan adalah suportif hal ini karena pada situasi ini seringkali bawahan memiliki kemampuan namun tidak diiringi dengan

keinginan yang kuat untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Pada dimensi gaya ini disebut sebagai partisipasi, karena posisi kontrol atas pembuatan keputusan maupun pemecahan masalah dipegang secara bergantian antara pemimpin dan pengikut. Sehingga dengan penggunaan gaya partisipasi ini, terjadi perilaku saling bertukar ide untuk memecahkan masalah, adanya komunikasi dua arah yang ditingkatkan, serta peran pemimpin adalah mendengar dan mendukung usaha pengikutnya dalam menyelesaikan tugas.

Pada gaya partisipasi, seorang pemimpin harus mengikutsertakan bawahannya dalam proses pengambilan keputusan maupun kebijakan dalam suatu organisasi maupun lembaga, sehingga pemimpin dan pengikut bersama-sama menentukan bagaimana langkah ataupun cara terbaik untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, namun sebagian besar tanggung jawab berada di pihak pengikut. Dengan demikian, indikator dalam gaya partisipasi ini meliputi:

1. Hubungan antara pemimpin dengan pengikut baik, hal ini ditandai adanya situasi yang saling mempercayai dan penuh persahabatan dengan pemimpin banyak memberikan motivasi dan sedikit arahan.
2. Pemimpin dan pengikut sama-sama terlibat dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sehingga terjadi adanya perilaku saling bertukar ide untuk memecahkan masalah, ini menunjukkan adanya komunikasi dua arah yang ditingkatkan, pemimpin akan menentukan keputusan setelah mendapat masukan atau saran dari pengikut.
3. Pemimpin memberikan kebebasan lebih besar kepada pengikut untuk menjalankan pekerjaan, sehingga peran pemimpin adalah mendengar dan mendukung usaha pengikutnya dalam menyelesaikan pekerjaan.

d. *Delegating* (Mendelegasikan)

Tindakan pemimpin menekankan pada rendahnya tingkat pemberian dukungan dan bimbingan. Pada dimensi gaya ini disebut sebagai delegasi karena pemimpin bersama-sama dengan pengikutnya mendiskusikan masalah untuk mencapai kesepakatan mengenai masalah tersebut untuk kemudian proses pembuatan keputusan diserahkan secara menyeluruh kepada pengikutnya. Gaya delegasi sangat baik diterapkan pada bawahan yang mempunyai tingkat kesiapan tinggi.

Pada gaya delegasi, seorang pemimpin memberikan peluang yang luas untuk pengikutnya menjalankan pengawasan atas tugas atau pekerjaannya karena mereka dianggap memiliki kesiapan dan kemampuan untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan tindakan ataupun perilaku mereka sendiri, pemimpin akan memberikan penyerahan wewenang kepada bawahannya untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugasnya dalam usaha mencapai tujuan bersama. Sehingga pada gaya ini pemimpin tidak banyak berperan dalam pemberian instruksi yang spesifik maupun dukungan khusus kepada bawahannya. Dengan demikian, indikator dalam gaya delegasi ini meliputi:

1. Hubungan antara pemimpin dan bawahan terkait dukungan dan arahan rendah sehingga intervensi dari pemimpin rendah.
2. Pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan pengikut kemudian pemimpin mendelegasikan wewenang kepada pengikut terkait pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
3. Pengikut mempunyai otonomi penuh dalam menentukan langkah langkah terkait bagaimana keputusan dijalankan.

Berdasarkan teori gaya kepemimpinan situasional di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan situasional

merupakan sebuah pendekatan kepemimpinan yang menyatakan bahwa untuk mencapai efektivitas suatu kepemimpinan maka pemimpin harus memahami tingkat kematangan bawahannya sebelum menerapkan suatu gaya kepemimpinan tertentu.

## **2.2. Kepala Desa**

### **2.2.1. Pengertian Kepala Desa**

Dalam penyelenggaraan pemerintahan desa, kepala desa adalah seorang pimpinan yang dicalonkan secara langsung oleh masyarakat setempat kemudian ditetapkan dengan surat keputusan pejabat yang berwenang mengangkat serta memberhentikan yaitu bupati ataupun walikota atas nama gubernur. Kepala desa memiliki tugas yang cukup kompleks dalam penyelenggaraan pemerintah desa. Kepala desa sebagai seorang pemimpin dalam pemerintahan desa memiliki wewenang, tugas dan kewajiban untuk menyelenggarakan rumah tangga desanya. Sehingga kepemimpinan kepala desa akan berdampak terhadap kemajuan suatu pembangunan di desa yang dapat dilihat melalui gaya kepemimpinan kepala desa (Asshidique dalam Andika, 2021).

### **2.2.2. Tugas dan Wewenangan Kepala Desa**

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, menguraikan tentang tugas, dan wewenang kepala desa sebagai berikut:

1. Pasal 26 ayat (1) Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, menyatakan bahwa kepala desa bertugas menyelenggarakan pemerintahan desa, melaksanakan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa.

2. Pasal 26 ayat (2) Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, menyatakan bahwa dalam melaksanakan tugas kepala desa diberi wewenang untuk:
  - a. Memimpin penyelenggaraan pemerintahan desa
  - b. Mengangkat dan memberhentikan perangkat desa
  - c. Memegang kekuasaan pengelolaan keuangan dan aset desa
  - d. Menetapkan peraturan desa
  - e. Menetapkan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa
  - f. Membina kehidupan masyarakat desa
  - g. Membina ketentraman dan ketertiban masyarakat desa
  - h. Membina dan meningkatkan perekonomian desa serta mengintegrasikannya agar mencapai perekonomian skala produktif untuk sebesar-besarnya kemakmuran masyarakat desa
  - i. Mengembangkan sumber pendapatan desa
  - j. Mengusulkan dan menerima pelimpahan sebagian kekayaan negara guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa
  - k. Mengembangkan kehidupan sosial budaya masyarakat desa
  - l. Memanfaatkan teknologi tepat guna
  - m. Mengoordinasikan pembangunan desa secara partisipatif
  - n. Mewakili desa di dalam dan di luar pengadilan atau menunjuk kuasa hukum untuk mewakilinya
  - o. Melaksanakan kewenangan lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

## **2.3. Kinerja Perangkat Desa**

### **2.3.1. Definisi Kinerja**

Kinerja menurut Rivai & Basri (2005), diartikan sebagai suatu hasil individu secara keseluruhan dalam kurun waktu tertentu di dalam menjalankan tugas, seperti standar hasil kerja, sasaran, ataupun kriteria yang telah direncanakan sebelumnya dan kemudian disetujui. Prawirosentono (1999), mengartikan kinerja sebagai sebuah hasil kerja

yang bisa dicapai oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya sendiri, dalam usaha untuk mencapai tujuan bersama secara legal dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan etika maupun moral. Menurut Hasibuan (dalam Hadi, 2018) kinerja adalah sebuah hasil kerja yang diperoleh individu dalam menjalankan tugas-tugasnya yang didasari atas usaha, kecakapan, serta kemampuan. Sedangkan kinerja menurut Barnawi & Arifin (2014) adalah suatu tingkat keberhasilan individu maupun kelompok dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya berdasarkan standar kinerja yang sudah ditetapkan.

Kinerja merupakan kemampuan karyawan ataupun pegawai yang dapat diukur melalui hasil pekerjaan yang dicapai berdasarkan pada target yang direncanakan (Fatmawati, 2022). Kinerja dapat dinilai dengan cara membandingkan antara standar yang ditetapkan dengan hasil kerja pegawai apakah sama dengan sasaran, melebihi sasaran, ataupun kurang dari sasaran yang telah ditetapkan. Kinerja berhubungan erat dengan prestasi yang diperoleh individu maupun kelompok organisasi dalam melaksanakan tugasnya, karena kinerja berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi jika tujuan yang direncanakan sebelumnya tercapai dengan baik maka dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai dari organisasi maupun lembaga tersebut baik. Namun, apabila tujuan organisasi tersebut tidak tercapai maka dapat dikatakan kinerja pegawai dalam organisasi tersebut juga kurang baik. Maka dari itu dapat ditarik kesimpulan bahwasanya kinerja merupakan kemampuan kerja dari pegawai yang ditunjukkan untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

Kinerja juga dapat diartikan sebagai pencapaian kerja atau keberhasilan kerja dari satu orang maupun sekelompok orang. Pencapaian kinerja tersebut dapat diukur menggunakan standar atau alat tertentu yang

diperlukan. Penilaian kinerja bukan hanya mengenai hasil kerja secara kuantitas maupun kualitas melainkan juga dilihat dari penampilan kerja atau *performance*, dan sumbangan kerja. Sehingga kinerja secara luas dapat diartikan sebagai hasil dari suatu pekerjaan yang di dalamnya terkandung tiga unsur penting yaitu terkait kejelasan tugas, kejelasan hasil, serta kejelasan waktu yg dibutuhkan untuk penyelesaian tugas.

### **2.3.2. Pengertian Perangkat Desa**

Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) No. 84 tahun 2015, perangkat desa dijelaskan sebagai unsur staf yang bertugas membantu kepala desa dalam menyusun kebijakan dan koordinasi yang diwadahi dalam sekretariat desa maupun unsur pendukung tugas kepala desa dalam pelaksanaan kebijakan yang diwadahi dalam bentuk pelaksana teknis (seksi pemerintahan, seksi kesejahteraan, seksi pelayanan) dan pelaksana kewilayahan (kepala dusun). Perangkat desa juga dapat diartikan sebagai staf yang bertugas di pemerintahan desa untuk membantu kepala desa secara keseluruhan terkait penyusunan maupun penetapan kebijakan koordinasi dan unsur pendukung tugas kepala desa lainnya seperti pelaksanaan kebijakan, sehingga perangkat desa merupakan pelaksana dari kebijakan yang telah ditetapkan oleh kepala desa. Tugas pokok dan fungsi dari perangkat desa telah tertuang dalam peraturan perundang-undangan yang ada, yang menyatakan bahwa setiap perangkat desa memiliki tugas khusus sesuai dengan jabatan dan posisi masing-masing.

#### **a. Sekretariat Desa**

Sekretaris desa memiliki kedudukan sebagai unsur pimpinan sekretariat desa yang tugas utamanya adalah membantu kepala desa dalam bidang administrasi pemerintahan seperti: urusan ketatausahaan dan urusan umum, urusan keuangan, serta urusan perencanaan. Berbeda dengan sekretaris desa, kaur (kepala urusan) memiliki kedudukan sebagai unsur staf sekretariat yang bertugas

untuk membantu sekretaris desa dalam hal pelayanan administrasi pendukung pelaksanaan tugas-tugas pemerintah desa. Kaur mempunyai beberapa fungsi yaitu: Kaur tata usaha dan umum berfungsi untuk pengurusan administrasi surat-menyurat hingga pelayanan umum. Kaur keuangan berfungsi dalam kepengurusan administrasi keuangan, serta sumber pendapatan dan pengeluaran. Kaur perencanaan berfungsi dalam penyusunan rencana APBDes, RPJMDes, RKPDes, dan sebagainya.

b. Kepala Seksi

Kasi berkedudukan sebagai unsur pelaksana teknis yang bertugas untuk membantu kepala desa sebagai pelaksana tugas secara operasional, kasi mempunyai beberapa fungsi yaitu: Kasi pemerintahan berfungsi menjalankan manajemen tata praja pemerintahan, hingga pendataan serta pengelolaan profil desa. Kasi kesejahteraan berfungsi sebagai pelaksana pembangunan sarana dan prasarana yang ada di desa seperti pembangunan di bidang pendidikan, maupun kesehatan, hingga pemberdayaan karang taruna dan sebagainya. Kasi pelayanan berfungsi sebagai pelaksana pelayanan, hingga pelestarian nilai keagamaan dan sosial budaya di masyarakat.

c. Kepala Dusun

Kadus berkedudukan sebagai unsur satuan tugas kewilayahan yang memiliki tugas untuk membantu kepala desa dalam pelaksanaan tugas di wilayahnya. Kadus memiliki fungsi pembinaan terkait ketentraman dan ketertiban, penataan dan pengelolaan wilayah, fungsi mengawasi pelaksanaan pembangunan di wilayahnya, fungsi menjalankan pembinaan kemasyarakatan dalam upaya meningkatkan kemampuan dan kesadaran masyarakat dalam menjaga lingkungan, serta melakukan upaya pemberdayaan masyarakat dalam mendukung keberhasilan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan desa.

### 2.3.3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perangkat Desa

Menurut Siagian (2002), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi beberapa faktor, yaitu: kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor-faktor lainnya. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu menurut Robert L. Mathis *and* John H. Jackson (dalam Akbar, 2018) yaitu meliputi: kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, serta hubungan mereka dengan organisasi.

Berikutnya menurut Yamin dan Maisah (2010), mengemukakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain: 1) faktor *personal* atau individu yang didalamnya mengandung unsur pengetahuan, kemampuan, keterampilan, kepercayaan diri, serta motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh masing-masing individu yang dalam konteks ini adalah Perangkat desa. 2) faktor kepemimpinan, yang di dalamnya mengandung unsur kemampuan pemimpin dalam memotivasi, memberikan semangat, membimbing, dan mendukung kerja perangkat desa. 3) faktor tim, yang di dalamnya mengandung unsur dukungan antar sesama rekan satu anggota tim, dan kepercayaan serta kekompakan sesama anggota. 4) faktor sistem, yang di dalamnya mengandung unsur cara kerja, dan fasilitas kerja yang diberikan oleh kepala desa, serta budaya kerja dalam organisasi. 5) faktor situasional, yang di dalamnya mengandung unsur tekanan, serta perubahan lingkungan eksternal maupun internal.

### 2.3.4. Indikator Kinerja Perangkat desa

Kinerja perangkat desa dapat dideskripsikan sebagai pelaksanaan tugas serta hasil kerja yang dicapai oleh perangkat desa dalam menjalankan tanggung jawab dan fungsi mereka. Kinerja ini dapat dinilai dengan menggunakan indikator-indikator tertentu yang menjadi tolak ukur dalam menilai sejauh mana tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dapat

dicapai. Menurut Lohman (dalam Mahsun, 2006) indikator kinerja adalah suatu tindakan penilaian terhadap capaian-capaian target tertentu yang menjadi tujuan organisasi atau lembaga. Indikator kinerja akan mempermudah seorang manajer dalam mengawasi pelaksanaan tugas dengan cara membandingkan antara tujuan yang diharapkan dengan hasil. Dengan demikian, indikator kinerja adalah sebuah cara atau alat yang dipakai untuk menilai suatu pencapaian dalam pelaksanaan kegiatan dengan berdasarkan pada tujuan. Menurut Agus Dwiyanto (2017), kinerja dapat diukur atau dinilai dengan berdasarkan lima indikator utama, yaitu: produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas.

#### 1. Produktivitas

Produktivitas mencerminkan efisiensi serta hasil dari aktivitas pelayanan. Menurut Dwiyanto (2017), produktivitas dinilai tidak hanya dari perbandingan antara *output* dan *input*, tetapi juga dari sejauh mana hasil pelayanan publik memenuhi harapan masyarakat. Produktivitas juga dapat diartikan sebagai sikap etos kerja yang senantiasa berusaha untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas.

#### 2. Kualitas Layanan

Kualitas layanan sangat penting dalam penilaian kinerja organisasi publik. Ketidakpuasan masyarakat seringkali menciptakan citra negatif terhadap organisasi publik, sehingga tingkat kepuasan masyarakat dapat dijadikan indikator kinerja. Informasi mengenai kepuasan publik relatif mudah diakses melalui media massa atau diskusi publik, sehingga memungkinkan evaluasi yang lebih murah dan praktis.

### 3. Responsivitas

Responsivitas menunjukkan kemampuan organisasi dalam memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Tingkat responsivitas yang rendah mencerminkan ketidakselarasan antara pelayanan yang diberikan dan kebutuhan masyarakat, yang pada gilirannya menunjukkan kegagalan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya. Dengan demikian, responsivitas penting dalam evaluasi kinerja karena menunjukkan seberapa baik organisasi dapat merespon kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

### 4. Responsibilitas

Responsibilitas mengukur kesesuaian kegiatan organisasi dengan prinsip administrasi dan kebijakan yang ditetapkan, baik yang tertulis maupun tersirat. Hal ini menunjukkan apakah organisasi beroperasi sesuai dengan aturan yang berlaku dan prinsip-prinsip yang benar. Responsibilitas dapat berbenturan dengan responsivitas ketika tuntutan masyarakat berbeda dengan prosedur yang sudah ditetapkan.

### 5. Akuntabilitas

Akuntabilitas mengukur sejauh mana kebijakan dan aktivitas organisasi publik sesuai dengan kehendak masyarakat yang diwakili oleh pejabat publik. Akuntabilitas publik mengacu pada kepatuhan organisasi terhadap pejabat politik yang dipilih rakyat, dengan anggapan bahwa pejabat ini bertindak sesuai dengan kepentingan masyarakat.

Indikator-indikator kinerja yang dikemukakan oleh Agus Dwiyanto ini, memberikan landasan yang kuat dalam menilai kinerja perangkat desa secara komprehensif. Produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas merupakan elemen-elemen yang saling terkait dan menjadi dasar penilaian yang dapat digunakan oleh

pemimpin desa untuk mengukur sejauh mana perangkat desa telah melaksanakan tugasnya dengan baik dan mencapai hasil yang diinginkan. Indikator-indikator ini juga memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana perangkat desa dapat terus meningkatkan kinerja mereka dalam menjalankan tugas untuk kesejahteraan masyarakat.

#### **2.4. Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional Dengan Kinerja Perangkat Desa**

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan yang tepat, memberikan contoh baik, serta mengawasi kinerja para pegawainya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas pegawai. Gaya kepemimpinan diartikan sebagai bentuk keseriusan pemimpin berkaitan dengan kemampuan karyawannya baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, kepemimpinan dapat diartikan sebagai bentuk kolaborasi antara sikap dan rencana yang menggambarkan pengalaman, filosofi, sikap, dan karakter seseorang dalam upaya mempengaruhi kinerja pegawainya (Sarlito dalam Setyorini & Syahlani, 2024).

Dalam suatu organisasi ataupun lembaga, seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinannya merupakan faktor penting dalam memajukan organisasi tersebut karena gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Menurut Fadli (2004), gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal senada disampaikan Smat (2005), dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berdampak positif dan signifikan pada dukungan atau motivasi kerja pegawai. Menurut Kumala dan Agustina (2018), menyatakan gaya kepemimpinan sebagai perilaku dan strategi dari hasil kolaborasi antara keterampilan, falsafah, sifat, dan sikap

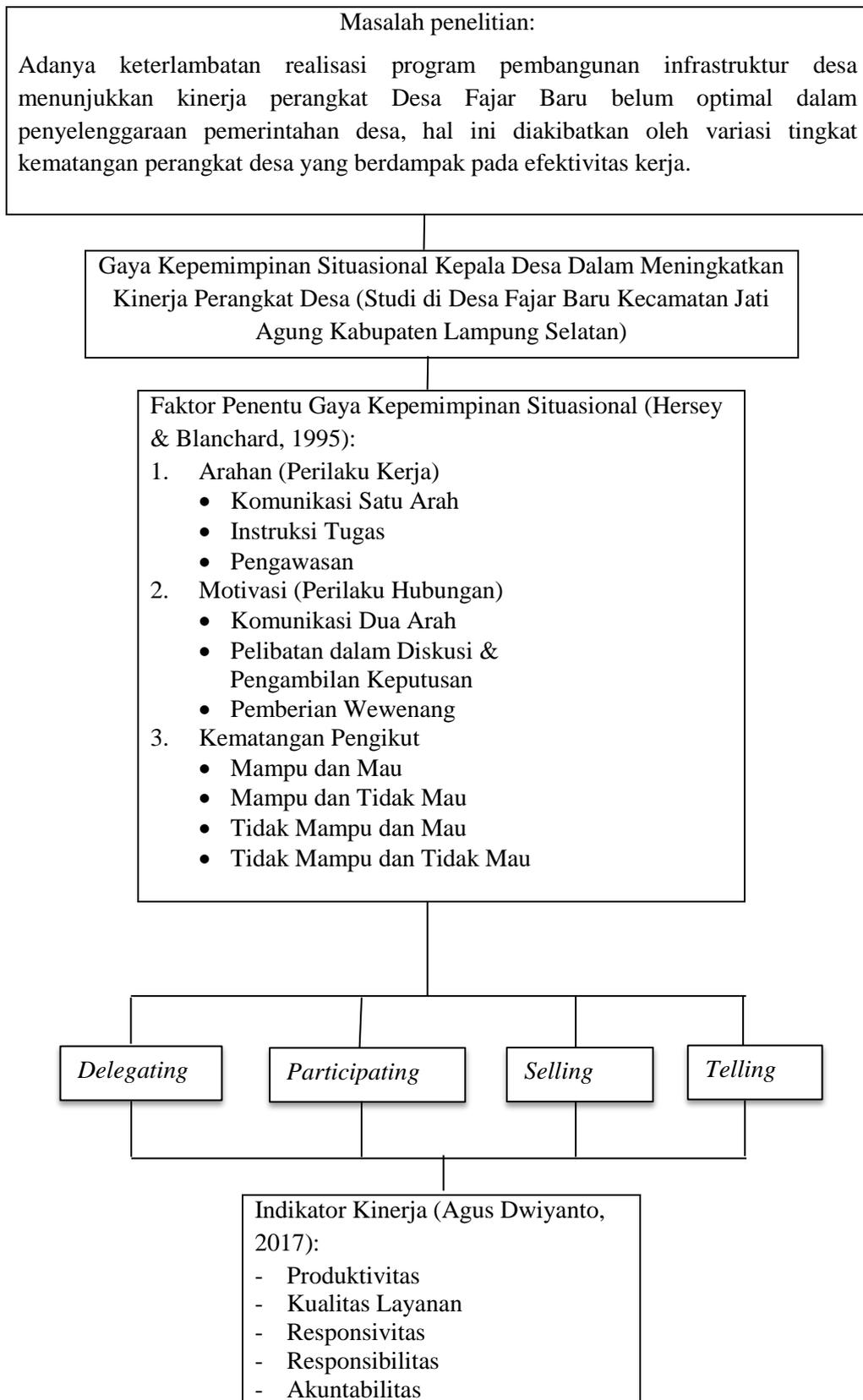
yang digunakan pemimpin ketika berusaha mempengaruhi kinerja pegawainya. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang baik dan tepat akan dapat memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Menurut Thoha (dalam Lubis, 2019) gaya kepemimpinan adalah gambaran sikap yang digunakan pemimpin dalam usahanya memberi pengaruh terhadap orang lain sesuai dengan keinginannya. Mujiatun (2011) menyatakan bahwa, keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh cara ataupun gaya kepemimpinan yang digunakannya dalam memimpin pegawainya, yang dapat dilihat dari sikap, perilaku, dan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku di dalam organisasi yang dipimpinya. Sementara itu, Wirawan (2013), mengemukakan bahwa seorang pemimpin harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi dan kondisi yang ada, sehingga nantinya gaya kepemimpinan yang tepat akan dapat berdampak positif bagi pencapaian tujuan organisasi. Namun, sebaliknya jika gaya kepemimpinan yang dipakai tidak tepat, maka hal tersebut dapat menjadi penghalang ketercapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Putra (2014), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada peningkatan kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional mempunyai hubungan atau keterkaitan dengan kinerja pegawai termasuk Perangkat desa.

## **2.5. Kerangka Pikir**

Penelitian ini berangkat dari masalah belum optimalnya kinerja Perangkat Desa Fajar Baru dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Penelitian ini menggunakan teori Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey *and* Blanchard (1995) sebagai landasan utama. Pendekatan ini memungkinkan kepala desa untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan kondisi masing-masing perangkat desa, dengan menggabungkan dua dimensi utama: arahan (perilaku kerja) dan motivasi (perilaku hubungan). Dimensi arahan meliputi:

komunikasi satu arah, instruksi tugas, dan pengawasan. Sedangkan dimensi motivasi meliputi: komunikasi dua arah, pelibatan dalam diskusi & pengambilan keputusan, serta pemberian wewenang. Sehingga nantinya diketahui bagaimana gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan Kepala Desa Fajar Baru terkait empat tipe: *telling* (memberitahu), *selling* (menjajakan), *participating* (mengikutsertakan), dan *delegating* (mendelegasikan). Pendekatan ini digunakan untuk memahami bagaimana Kepala Desa memengaruhi peningkatan kinerja perangkat desa, yang diukur menggunakan indikator kinerja Agus Dwiyanto (2017), yaitu: produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Kerangka pikir ini mengasumsikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan situasional yang tepat dapat secara langsung meningkatkan kinerja perangkat desa pada kelima indikator tersebut.



Gambar 2. Kerangka Pikir

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Tipe Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif berguna untuk menggali pemahaman secara mendalam dan memberikan kemudahan bagi peneliti untuk mengawasi, merekam, maupun mengikuti proses gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan Kepala Desa Fajar Baru dalam meningkatkan kinerja perangkat desanya. Dengan pendekatan kualitatif, peneliti dapat menyajikan temuan penelitian secara naratif berdasarkan pernyataan dan pengalaman subjek penelitian. Sementara itu, pendekatan deskriptif bertujuan untuk menggambarkan kondisi objek penelitian secara sistematis dan faktual berdasarkan fakta-fakta yang ada saat ini.

Menurut Bogdan dan Taylor (1975), penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang serta perilaku yang dapat diamati. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan secara faktual objek yang akan diteliti secara detail dan rinci terkait keseluruhan proses, sehingga dapat diperoleh kesimpulan yang menjawab persoalan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Desa dalam Meningkatkan Kinerja Perangkat Desa (Studi di Desa Fajar Baru Kecamatan Jati Agung Kabupaten Lampung Selatan).

#### **3.2. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat peneliti melakukan observasi untuk memperoleh fenomena dari peristiwa yang sebenarnya terjadi dari objek yang akan diteliti dalam rangka mendapatkan data-data yang akurat (Moloeng, 2017). Dalam hal ini lokasi penelitian yang diambil oleh peneliti berlokasi di

Desa Fajar Baru, Kecamatan Jati Agung, Kabupaten Lampung Selatan. Dalam mencari data-data peneliti melakukan wawancara kepada kepala desa, perangkat desa, dan masyarakat Desa Fajar Baru. Peneliti memilih Desa Fajar Baru karena berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti, terdapat persoalan yang perlu diteliti lebih lanjut terutama terkait: Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Desa Fajar Baru dalam Meningkatkan Kinerja Perangkat Desa.

### **3.3. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian berperan penting dalam mengarahkan dan memandu jalannya penelitian. Fokus penelitian membantu peneliti memberikan batasan dalam studi dan pengumpulan data, sehingga memudahkan peneliti fokus dalam memahami masalah di penelitiannya. Fokus penelitian dalam penelitian ini adalah ingin mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan Kepala Desa Fajar Baru dalam meningkatkan kinerja perangkat desa. Penelitian ini menggunakan teori gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey *and* Blanchard (1995), dan indikator kinerja menurut Agus Dwiyanto (2017), adapun fokus pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- A. Faktor Penentu Gaya kepemimpinan situasional Hersey *and* Blanchard (1995)
  1. Arahkan (Perilaku Kerja)
    - Komunikasi satu arah
    - Instruksi tugas
    - Pengawasan
  2. Motivasi (Perilaku Hubungan)
    - Komunikasi dua arah
    - Pelibatan dalam diskusi & pengambilan keputusan
    - Pemberian wewenang

## B. Gaya Kepemimpinan Situasional

- *Delegating*
- *Participating*
- *Selling*
- *Telling*

## C. Indikator kinerja Agus Dwiyanto (2017)

1. Produktivitas
2. Kualitas Layanan
3. Responsivitas
4. Responsibilitas
5. Akuntabilitas

### 3.4. Jenis Data

#### 1. Data Primer

Menurut Sugiyono (2018), data primer adalah data yang didapatkan secara langsung dari sumber datanya oleh peneliti. Data primer seringkali disebut sebagai data asli yang memiliki kebaruan (*up to date*). Untuk memperoleh data primer, peneliti harus mengumpulkannya secara langsung dengan menggunakan tehnik pengumpulan data primer seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh peneliti menggunakan teknik observasi dan wawancara yang dilakukan dengan kepala desa, sejumlah perangkat desa yang ada di kantor Desa Fajar Baru dan masyarakat setempat. Data tersebut akan berupa hasil jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti melalui wawancara langsung. Sehingga data primer mengenai gaya kepemimpinan situasional Kepala Desa Fajar Baru dalam meningkatkan kinerja perangkat desa diperoleh peneliti selama berada di lokasi penelitian.

#### 2. Data Sekunder

Menurut Sarwono (2005), data sekunder adalah data yang telah tersedia sehingga mudah didapatkan dengan cepat. Data sekunder dalam penelitian

ini dikumpulkan atau didapatkan oleh peneliti dari berbagai sumber *literature* yang telah ada, seperti jurnal, buku, laporan, maupun Peraturan Pemerintah Republik Indonesia dan semua informasi yang berkaitan seperti arsip maupun dokumen-dokumen yang dimiliki oleh Desa Fajar Baru.

### 3.5. Informan Penelitian

Dalam penelitian ini, penentuan informan penelitian menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* adalah teknik mengambil narasumber atau informan dengan pertimbangan tertentu sesuai dengan tema penelitian (Darmanah, 2019). Sehingga yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah orang yang dianggap mempunyai informasi dan data yang diperlukan dalam penelitian. Peneliti melakukan pemilihan informan secara langsung menggunakan *purposive sampling* karena beberapa informan ini dianggap mengetahui dan memahami bagaimana gaya kepemimpinan situasional Kepala Desa Fajar Baru dalam meningkatkan kinerja perangkat desa. Adapun beberapa informan dalam penelitian ini akan dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 4. Daftar Informan

| No | Nama               | Jabatan            |
|----|--------------------|--------------------|
| 1  | M. Agus Budiantoro | Kepala desa        |
| 2  | Solichen           | Sekretaris Desa    |
| 3  | Vivi Atika Pertiwi | Kaur Keuangan      |
| 4  | Tri Wahita Hanuji  | Kaur Perencanaan   |
| 5  | Hadi Johan         | Kasi Kesejahteraan |
| 6  | Yunani             | Kasi Pemerintahan  |
| 7  | Ponisih            | Kasi Pelayanan     |
| 8  | Suryadi            | Kadus 1            |
| 9  | Paido              | Masyarakat         |
| 10 | Suryanto           | Masyarakat         |

*Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2025.*

### 3.6. Teknik Pengumpulan Data

#### 1. Wawancara (*Interview*)

Menurut Darmanah (2019), wawancara adalah teknik pengumpulan data primer melalui proses mendapatkan keterangan informasi untuk tujuan penelitian yang dilakukan dengan cara tanya jawab secara lisan dan langsung bertatap muka antara peneliti dengan informan menggunakan panduan wawancara terkait informasi mengenai rumusan masalah penelitian. Dalam proses wawancara, peneliti menggunakan tipe wawancara semi-terstruktur. Pihak yang diwawancarai dalam penelitian ini adalah kepala desa, sejumlah perangkat desa dan beberapa masyarakat. Adapun rincian pelaksanaan wawancara dilaksanakan sebagai berikut:

1. M. Agus Budiantoro, S.HI (Kepala desa): 13 Januari 2025
2. Solichen, S.Sos. (Sekretaris Desa): 6 Januari 2025
3. Yunani (Kasi Pemerintahan): 6 Januari 2025
4. Hadi Johan (Kasi Kesejahteraan): 6 Januari 2025
5. Suryadi (Kepala Dusun 1): 6 Januari 2025
6. Ponisih (Kasi Pelayanan): 6 Januari 2025
7. Tri Wahita H. (Kaur Perencanaan): 6 Januari 2025
8. Vivi Atika P., A,Md. (Kaur Keuangan): 6 Januari 2025
9. Suryanto (Masyarakat): 6 Januari 2025
10. Paido (Masyarakat): 13 Januari 2025

#### 2. Observasi

Sutrisno Hadi (dalam Darmanah, 2019), mengemukakan observasi sebagai suatu proses yang kompleks, proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Observasi dapat diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati langsung secara sistematis mengenai apa yang akan diamati dan di mana tempatnya. Peneliti melakukan observasi atau pengamatan secara langsung di Desa Fajar Baru, Kecamatan Jati Agung, Kabupaten Lampung Selatan. Hasil observasi biasanya berupa aktivitas, peristiwa, objek, dan suasana tertentu

yang memiliki kaitan dengan gaya kepemimpinan situasional Kepala Desa Fajar Baru dalam meningkatkan kinerja perangkat desa.

### 3. Dokumentasi

Dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data melalui dokumentasi adalah pelengkap dari penggunaan metode wawancara dan observasi (Moleong, 2017). Dokumentasi dapat diartikan sebagai sumber data tertulis yang dapat bersumber dari resmi maupun tidak resmi. Dokumen resmi adalah dokumen yang dikeluarkan oleh lembaga atau pihak perorangan dengan atas nama lembaga. Sedangkan dokumen tidak resmi adalah dokumen yang dikeluarkan oleh pribadi tidak atas nama lembaga. Dokumen yang akan digunakan peneliti sebagai sumber referensi adalah dokumen yang dapat berupa laporan pertanggungjawaban, arsip foto, hasil rapat, surat, peraturan desa, maupun catatan harian, dan dokumen lainnya yang ada di kantor Desa Fajar Baru. Adapun bentuk dokumentasi yang peneliti dapatkan terkait dengan penelitian yang diteliti adalah berupa:

1. Foto dokumentasi pengawasan yang dilakukan Kepala desa
2. Foto dokumentasi pemberian wewenang kepada Sekdes
3. Foto dokumentasi realisasi pembangunan infrastruktur desa
4. Foto dokumentasi pendistribusian bantuan pangan oleh perangkat desa
5. Foto dokumentasi kinerja Perangkat desa terkait indikator kinerja Agus Dwiyanto (2017)
6. Proses rekaman dan dokumentasi wawancara dengan informan.

### **3.7. Teknik Pengolahan Data**

Pada penelitian kualitatif ini, pengolahan data dapat dilakukan ketika data sementara telah terkumpul, untuk kemudian diolah dan dilakukan analisis data secara bersamaan. Pengolahan data dilakukan dengan cara:

### 1. Tahap *editing*

Menurut Sugiyono (2018), pada tahap ini peneliti akan memeriksa kembali data yang telah diperoleh untuk memastikan kelengkapan, kejelasan, serta kesesuaian dan keseragaman data. Data yang dianggap tidak relevan atau tidak diperlukan akan disingkirkan. Dalam proses ini, peneliti mengolah data hasil wawancara dengan disesuaikan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan fokus penelitian yang menjadi pedoman wawancara meliputi indikator arahan, motivasi, dan indikator kinerja Perangkat desa, sehingga hanya data yang sesuai dengan fokus penelitian yang akan diolah. Selain itu, penggunaan bahasa dalam data yang dikumpulkan juga disesuaikan agar lebih baik dan sesuai dengan kaidah bahasa yang berlaku. Kemudian peneliti akan menghubungkan data tersebut dengan data lainnya sehingga antara satu data dengan data yang lain memiliki keterkaitan informasi dari hasil wawancara dan observasi di Desa Fajar Baru. Tahap selanjutnya yaitu peneliti akan melakukan pemeriksaan ulang terkait semua data yang telah ada untuk meminimalisir ketidaksesuaian data.

### 2. Interpretasi data

Pada tahap ini peneliti akan memberikan argumen atau pandangan secara teoritis terkait suatu data. Interpretasi data diperlukan untuk memperoleh makna dan hasil penelitian (Sugiyono, 2018). Penerapan interpretasi data berguna untuk memberikan penjelasan yang lebih spesifik berupa kalimat naratif dan deskriptif. Setelah data memiliki makna, peneliti akan melakukan analisis data dengan berdasarkan pada hasil wawancara, observasi, maupun studi dokumentasi data yang diperoleh. Penginterpretasikan data ini dilakukan untuk memperoleh kesimpulan sebagai hasil dari penelitian.

## **3.8. Teknik Analisis Data**

Menurut Bogdan (dalam Sugiyono, 2010), analisis data kualitatif adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara maupun catatan lapangan dan bahan-bahan lainnya agar mudah

dipahami sehingga dapat diinformasikan kepada orang lain. Catatan lapangan adalah data yang sebelumnya diperoleh dari hasil wawancara kemudian dicatat dan dikumpulkan. Setelah proses pengumpulan data dari lapangan selesai dilakukan, tahap selanjutnya yaitu analisis data. Analisis data merupakan proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang mudah dibaca dan diinterpretasikan. Pada tahap analisis data ini, data yang diperoleh kemudian diolah sedemikian rupa hingga peneliti berhasil menemukan kesimpulan ataupun kebenaran yang dapat digunakan untuk menjawab persoalan yang ada dalam penelitian. Menurut N.K. Malhotra (2010), menyatakan bahwa tahap analisis data dalam penelitian kualitatif secara umum meliputi:

#### 1. Reduksi Data

Menurut Patilima (2005), reduksi data adalah proses analisis untuk memilih, memusatkan perhatian, menyederhanakan, mengabstrakan serta mentransformasikan data yang muncul dari catatan-catatan lapangan. Mereduksi data artinya melakukan perangkuman, memilih hal pokok, memfokuskan pada hal penting, mencari pola, dan membuang yang dinilai tidak perlu. Sehingga data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih rinci dan mempermudah peneliti melakukan pengumpulan data selanjutnya dan data tambahan yang diperlukan. Reduksi data diperlukan agar tidak terjadi penumpukan data yang akan mempersulit proses analisis selanjutnya, maka dari itu reduksi data membantu peneliti untuk memilih data yang sesuai dengan kebutuhan dalam pemecahan masalah penelitian. Reduksi data peneliti dilakukan pada data hasil wawancara, dalam hal ini peneliti memilih kata-kata yang dapat digunakan secara tepat untuk melakukan pembahasan.

#### 2. Penyajian Data

Setelah data direduksi, tahap selanjutnya yaitu penyajian data. Penyajian data diarahkan supaya data hasil reduksi dapat terorganisasikan, dan tersusun kedalam pola hubungan sehingga dapat mudah dipahami.

Penyajian data dalam penelitian ini dilakukan dengan mendeskripsikan gaya kepemimpinan situasional Kepala Desa Fajar Baru dalam meningkatkan kinerja perangkat desa. Selain itu, penyajian data juga dilakukan dalam bentuk uraian naratif, tabel, foto, hubungan antar kategori, atau sejenisnya yang bertujuan untuk mempermudah dalam memahami fenomena yang diteliti.

### 3. Penarikan Kesimpulan

Langkah selanjutnya adalah menarik kesimpulan dengan berdasarkan temuan data. Jika diawal peneliti telah mengemukakan kesimpulan, maka kesimpulan tersebut masih bersifat sementara dan dapat berubah jika ditemukan bukti kuat yang mendukung tahap pengumpulan data selanjutnya. Namun, kesimpulan pada tahap awal telah didukung dengan bukti yang valid dan konsisten sehingga kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Melalui indikator dari faktor penentu gaya kepemimpinan situasional Hersey & Blanchard, dan indikator kinerja Agus Dwiyanto (2017), yang telah dipaparkan sebelumnya, peneliti berhasil menarik kesimpulan yang mampu menjawab rumusan yang masalah hingga diperoleh hasil jawaban terkait Bagaimana Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Desa Fajar Baru dalam Meningkatkan Kinerja Perangkat Desa.

### 3.9. Teknik Keabsahan Data

Menurut Sugiyono (2018), teknik keabsahan data adalah standar validitas yang diperoleh. Dalam penelitian kualitatif, triangulasi diartikan sebagai pengujian keabsahan data yang didapatkan dari berbagai sumber, berbagai metode, dan berbagai waktu. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber untuk memastikan dan menguji keabsahan data dengan cara memastikan data yang diperoleh kepada kepala desa, perangkat desa, dan masyarakat. Data yang diperoleh kemudian dideskripsikan, dikelompokkan dari beberapa sumber tersebut, untuk kemudian diperoleh suatu kesimpulan, di mana peneliti kemudian meminta persetujuan kembali kepada seluruh informan.

## IV. GAMBARAN UMUM

### 4.1. Kondisi Umum Desa Fajar Baru

Desa Fajar Baru terletak kurang lebih 15 km kearah Timur dari Kecamatan Jati Agung. Desa Fajar Baru mempunyai wilayah seluas: 756 ha dengan jumlah penduduk:  $\pm$  11.292 dan jumlah Kepala Keluarga:  $\pm$  2.903, serta memiliki batas wilayah sebagai berikut:

- Sebelah Utara : Desa Karang Anyar & Karang Sari Kec. Jati Agung.
- Sebelah Selatan : Kelurahan Labuhan Dalam, Kecamatan Tanjung Senang.
- Sebelah Barat : Desa Sidosari, Kecamatan Natar, dan Kelurahan Rajabasa Jaya, Kecamatan Rajabasa.
- Sebelah Timur : Desa Jati Mulyo, Kecamatan Jati Agung, dan Kelurahan Tanjung Senang, Kelurahan Way Kandis, Kecamatan Tanjung Senang.

Iklm Desa Fajar Baru sebagaimana desa-desa lain di wilayah Indonesia yang mempunyai iklim kemarau dan penghujan, hal tersebut mempunyai pengaruh langsung terhadap pola tanam yang ada di Desa Fajar Baru, yang pada saat ini juga hampir sama kondisinya dengan desa–desa yang lain.

### 4.2. Sejarah Desa Fajar Baru

Asal usul Desa Fajar Baru adalah hutan belantara. Konon menurut cerita penduduk desa ini berasal dari Desa Karang Anyar Kecamatan Tanjung Bintang. Pada tahun 1986, telah dimekarkan menjadi Desa Fajar Baru, Kabupaten Lampung Selatan, yang pada tanggal 20 Oktober 1986, ditetapkan menjadi desa persiapan. Kepala desa persiapan diangkat Sdr. Aliesan selama 5 tahun. Desa Fajar Baru, Kecamatan Jati Agung definitif menjadi Desa Fajar

Baru pada tahun 1991. Tahun 1992 diadakan Pilkades awal dan tahun 1993 terpilih kembali Sdr. Aliesan hingga pada tahun 2002 bulan Januari telah habis masa jabatannya dan ditunjuk kembali menjadi Pjs selama 18 Bulan.

Kemudian beliau mengundurkan diri pada tanggal 14 September 2003, yang selanjutnya ditunjuk Sdr. Pariman sebagai Pjs. Kades Fajar Baru dan berakhir tahun 2006. Setelahnya Sdr. Suparno diangkat sebagai Pjs. Kades Fajar Baru pada tanggal 22 November dan berakhir pada 24 Januari 2007, sekaligus pelantikan Sdr. Ir. Zoehery Zoel sebagai Kades terpilih pada tanggal 28 Desember 2006. Beliau menjabat selama 6 tahun sampai dengan tanggal 24 Januari 2013. Sebelum masa jabatan habis pada tahun 2009, Sdr. Ir. Zoehery Zul cuti untuk mengikuti pemilu legislatif, dan jabatan kades diemban oleh Sdr. Solichen, S.Sos selama 8 bulan sampai dengan awal tahun 2010, dan kembali dijabat Ir. Zoehery Zul karena belum berhasil dalam pemilu legislatif sampai dengan masa jabatan habis 24 Januari 2013, tepatnya tanggal 15 Februari 2013 Solichen, S.Sos kembali dilantik menjadi Penjabat kepala desa untuk melaksanakan pemilu kades yang berhasil dilaksanakan pada tanggal 12 Mei 2013, dan terpilih Sdr. Sucipto yang dilantik pada 24 Juni 2013 dan menjabat selama 6 tahun sd. 24 Juni 2019.

Pada 24 Juni 2019 setelah habis masa jabatannya, posisi Kades Fajar Baru diisi oleh unsur PNS dari kecamatan dan ditugaskan Bapak Jhoni Irzal, S.Sos (Sekcam) sebagai Pjs. Kades Fajar Baru untuk melaksanakan pemilihan Kepala desa serentak gelombang III yang sukses dilaksanakan pada 26 juni 2019. Hasil pemilihan terpilih Bapak M.Agus Budiantoro, S.HI. dan dilantik pada 23 Agustus 2019 secara serentak bersama 7 desa yang lain di Kecamatan Jati Agung.

Adapun Desa Fajar Baru dibagi menjadi 7 (Tujuh) dusun, yaitu :

- |             |             |            |
|-------------|-------------|------------|
| a. Dusun 1  | d. Dusun 3A | g. Dusun 5 |
| b. Dusun 2A | e. Dusun 3B |            |
| c. Dusun 2B | f. Dusun 4  |            |

Para Kepala Desa Fajar Baru semenjak berdirinya Desa Fajar Baru adalah:

Tabel 5. Daftar Kepala Desa Terdahulu

| Ke- | NAMA                     | STATUS<br>KEPEMIMPINAN | MASA BAKTI  |
|-----|--------------------------|------------------------|-------------|
| 1   | Aliesan                  | Kepala desa            | 1984-2003   |
| 2   | Pariman                  | PJS. Kepala desa       | 2003-2006   |
| 3   | Suparno                  | PJS. Kepala desa       | 2006        |
| 4   | Ir. Zoehery Zoel         | Kepala desa kedua      | 2007-2013   |
| 5   | Solichen, S.Sos          | PJS. Kepala desa       | 2009 & 2013 |
| 6   | Sucipto                  | Kepala desa ketiga     | 2013-2019   |
| 7   | Jhoni Irzal, S.Sos       | PJS. Kepala desa       | 2019        |
| 8   | M. Agus Budiantoro, S.HI | Kepala desa keempat    | 2019-2027   |

*Sumber: Arsip Dokumen Desa Fajar Baru, 2025.*

### 4.3. Demografi

Desa Fajar Baru terdiri dari 7 dusun dengan jumlah penduduk sebesar 11.292 jiwa, dan merupakan salah satu dari 21 desa di Kecamatan Jati Agung, Kabupaten Lampung Selatan, Provinsi Lampung. Sebagian besar wilayah desa merupakan dataran.

Jarak tempuh ke Ibu Kota Provinsi : 11 Km

Jarak tempuh ke Ibu Kota Kabupaten : 54 Km

Jarak tempuh ke Ibu Kota Kecamatan : 9,1 Km

Jumlah penduduk Desa Fajar Baru pada tahun 2024 mencapai 11.292 jiwa terdiri dari laki-laki 5.625 jiwa dan perempuan 5.667 jiwa, dengan 2.903 KK, adapun rinciannya sebagai berikut:

#### A. Jumlah Penduduk Menurut Golongan Umur

Data penduduk menurut golongan umur di Desa Fajar Baru dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 6. Jumlah Penduduk Menurut Golongan Umur

| Golongan Umur   | Jumlah Penduduk |              | Jumlah        |
|-----------------|-----------------|--------------|---------------|
|                 | L               | P            |               |
| 0 -6 Tahun      | 848             | 738          | 1.586         |
| 7-15 Tahun      | 846             | 754          | 1.600         |
| 16-25 Tahun     | 798             | 733          | 1.531         |
| 26-45 Tahun     | 1.652           | 1.746        | 3.398         |
| 46-60 Tahun     | 1.007           | 1.325        | 2.332         |
| 61 Tahun keatas | 384             | 461          | 845           |
| <b>Jumlah</b>   | <b>5.625</b>    | <b>5.667</b> | <b>11.292</b> |

Sumber: *Arsip Dokumen Desa Fajar Baru, 2025.*

### B. Jumlah Penduduk Menurut Agama

Ditinjau dari segi agama dan kepercayaan masyarakat Desa Fajar Baru mayoritas beragama Islam, tercatat dari 11.292 penduduk desa terdapat 102 orang yang beragama Kristen, 52 orang beragama Katolik, 25 orang beragama Hindu, 3 orang beragama Budha, dan 3 orang beragama Kong Hu Cu, serta sisanya beragama Islam.

### C. Jumlah Penduduk Menurut Agama

Mata pencaharian penduduk di Desa Fajar Baru sebagian besar masih berada di sektor pertanian. Hal ini menunjukkan bahwa sektor pertanian memegang peranan penting dalam bidang ekonomi masyarakat. Menurut data mayoritas penduduk Desa Fajar Baru bekerja sebagai buruh tani dengan perkiraan sebanyak 968 jiwa, kemudian diikuti pegawai/karyawan sebanyak 700 jiwa, kemudian wiraswasta sebanyak 621 jiwa dan petani 507 jiwa.

## 4.4. Visi Misi Desa Fajar Baru

### 1. Visi

Terwujudnya Desa Fajar Baru yang religius, bermartabat, maju, mandiri, sehat dan sejahtera. Makna:

- a. Religius adalah nilai-nilai kerohanian yang tertinggi, sifatnya mutlak dan abadi serta bersumber pada kepercayaan dan keyakinan manusia.

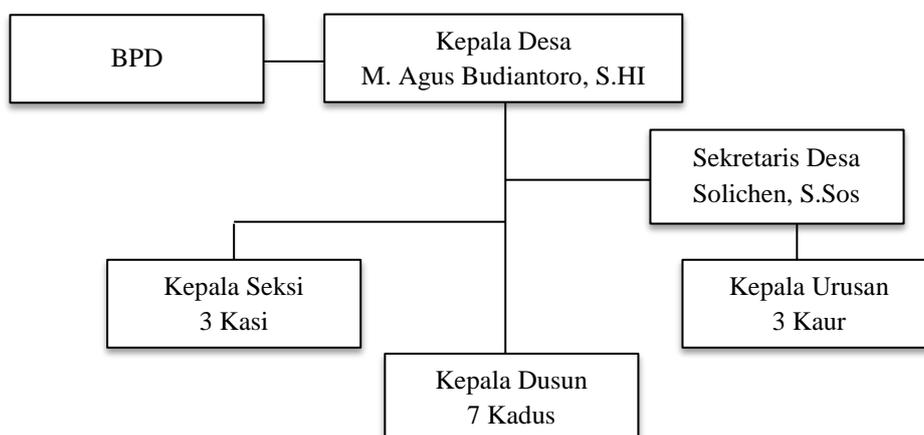
- b. Bermartabat berarti memiliki harga diri, wibawa dan dihargai baik oleh warga masyarakat sendiri maupun pihak lain.
- c. Maju dimaksudkan secara fisik, ekonomi, sosial, budaya yang lebih baik dari yang lain.
- d. Kemandirian mengenal adanya kondisi saling ketergantungan yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan bermasyarakat, kemandirian suatu masyarakat tercermin, antara lain: 1) ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu memenuhi tuntutan kebutuhan dan kemajuan pembangunannya. 2) kemandirian aparatur pemerintah dan aparatur penegak hukum dalam menjalankan tugasnya. 3) ketergantungan pembiayaan pembangunan yang bersumber dari daerah yang makin kokoh sehingga ketergantungan kepada sumber dari pusat menjadi kecil. 4) kemampuan memenuhi sendiri kebutuhan pokok yang bertumpu pada potensi lokal.
- e. Sehat baik seluruh badan serta bagian-bagiannya, waras secara lebih luas, sehat mencakup jasmani dan rohaninya.
- f. Sejahtera berarti terpenuhinya kebutuhan jasmani dan rohani masyarakat, dengan terpenuhinya kebutuhan sosial dan ekonomi masyarakat.

## **2. Misi**

- a. Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat Desa Fajar Baru.
- b. Menciptakan pemerintah desa yang cepat tanggap terhadap keadaan dan aspirasi masyarakat dan pemuda-pemudinya.
- c. Meningkatkan sarana dan prasarana umum guna mendukung kelancaran perekonomian masyarakat.
- d. Meningkatkan sarana dan prasarana tempat ibadah dan peningkatan kegiatan keagamaan guna meningkatkan keimanan dan ketaqwaan.
- e. Meningkatkan sarana kegiatan pemuda dan pemudi baik bidang olahraga, kesenian, serta peningkatan SDM-nya sehingga tercipta suasana yang aktif dan produktif.

- f. Meningkatkan sarana dan prasarana kesehatan serta mengoptimalkan pelayanan posyandu, pos lansia, poskesdes, bidan desa dan perawat desa.
- g. Mengoptimalkan program pencegahan stunting.
- h. Melaksanakan koordinasi bersama dengan badan permusyawaratan desa, serta akan selalu bekerja sama dan bermusyawarah dalam membuat keputusan tentang program kerja maupun prioritas pelaksanaan program kerja juga dalam penetapan peraturan desa yang harus dibuat dan dilaksanakan.

#### 4.5. Struktur Organisasi Pemerintahan Desa Fajar Baru



Gambar 3. Bagan Struktur Organisasi Pemerintahan Desa Fajar Baru.  
*Sumber: Arsip Dokumen Desa Fajar Baru, 2025.*

Berdasarkan Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa yang didalamnya terdapat uraian tugas aparatur desa, masing-masing jabatan memiliki tugas dan fungsi sebagai berikut :

##### 1. Kepala Desa: M. Agus Budiantoro, S.HI

Menyelenggarakan penyusunan rencana program kerja balai desa, menyelenggarakan kegiatan pemerintahan balai desa, pembinaan dan perlindungan masyarakat untuk mewujudkan, menjaga dan memelihara ketentraman dan ketertiban umum dalam kehidupan masyarakat,

menyelenggarakan pembinaan dan menumbuh-kembangkan partisipasi masyarakat untuk pembangunan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan rakyat, pemberdayaan masyarakat serta keluarga berencana, menyelenggarakan pembinaan dalam rangka meningkatkan perekonomian masyarakat dan melaksanakan pembangunan serta pemeliharaan hasil pembangunan, melaksanakan koordinasi dengan organisasi perangkat daerah atau unit kerja lain yang terkait untuk kelancaran pelaksanaan tugas balai desa, menyelenggarakan monitoring, evaluasi dan pelaporan hasil pelaksanaan tugas-tugas balai desa, melaporkan hasil pelaksanaan tugas balai desa kepada walikota melalui camat, dan melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai perintah atasan.

## 2. **Sekretaris Desa: Solichen, S.Sos**

Melaksanakan penyusunan program, pengumpulan data/laporan, evaluasi dan pemantauan terhadap kegiatan yang dilaksanakan oleh para seksi, melaksanakan urusan surat menyurat, kearsipan, rumah tangga, perlengkapan dan keuangan, menyusun laporan serta memberikan pelayanan teknis dan administratif kepada seluruh aparat balai desa, melaksanakan penerimaan, pembukuan, penyetoran, pelaporan retribusi dan pajak yang dilaksanakan di balai desa berpedoman pada sistem informasi manajemen pelaporan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh kepala desa.

## 3. **Kepala Seksi Pemerintahan: Yunani**

Menyediakan insentif atau operasional RT dan RW, pelayanan administrasi umum dan kependudukan (surat pengantar, pelayanan KTP, akta kelahiran, kartu keluarga, dan sebagainya), penyusunan atau pendataan profil desa (profil kependudukan dan potensi desa), penyuluhan dan penyadaran masyarakat tentang kependudukan dan pencatatan sipil, penyusunan dokumen keuangan desa (APBDes, seluruh dokumen terkait), penyusunan kebijakan desa (Perdes atau diluar dokumen rencana pembangunan),

penyusunan laporan kepala desa (laporan akhir tahun anggaran, laporan akhir masa jabatan, laporan keterangan akhir tahun anggaran, informasi kepada masyarakat), dan koordinasi atau kerja sama penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan desa (antar desa, kecamatan, kabupaten).

#### **4. Kepala Seksi Pelayanan: Ponisih**

Pemetaan dan analisis kemiskinan desa secara partisipatif, penyelenggaraan lomba antar kewilayahan dan pengiriman kontingen dalam mengikuti lomba desa, fasilitasi sertifikasi tanah untuk masyarakat miskin, penyelenggaraan posyandu (makanan tambahan, kelas ibu hamil, kelas lansia, insentif kader posyandu), penyuluhan dan pelatihan bidang kesehatan, penyelenggaraan desa siaga kesehatan, penyelenggaraan festival kesenian, adat, keagamaan tingkat desa, dan pemeliharaan sarana dan prasarana kebudayaan, rumah adat, keagamaan milik desa.

#### **5. Kepala Seksi Kesejahteraan: Hadi Johan**

Penyelenggaraan PAUD/TK/Madrasah non-formal milik desa (bantuan honor pengajar, pakaian seragam, operasional, dan sebagainya), penyuluhan dan pelatihan pendidikan bagi masyarakat, pemeliharaan sarana dan prasarana perpustakaan/taman bacaan desa/sanggar belajar milik desa, pengembangan dan pembinaan sanggar seni dan belajar, dukungan pendidikan bagi siswa miskin/berprestasi, pembinaan palang merah remaja (PMR) tingkat desa, pembinaan dan pengawasan upaya kesehatan tradisional.

#### **6. Kepala Seksi Perencanaan: Tri Wahita H.**

Penyelenggaraan musyawarah perencanaan desa/pembahasan APBDes (musdes, musrenbangdes/pramusanbangdes, dan sebagainya yang bersifat reguler), penyelenggaraan musyawarah desa lainnya (musdus, rembug warga, dan yang bersifat non-reguler sesuai kebutuhan desa),

penyusunan dokumen perencanaan desa (RPJMDes/RKPDes, dan sebagainya), serta penyusunan dokumen perencanaan tata ruang desa.

**7. Kepala Seksi Keuangan: Vivi Atika Pertiwi, A.Md**

Penyediaan penghasilan tetap dan tunjangan kepala desa, penyediaan penghasilan tetap dan tunjangan perangkat desa (termasuk kelebihan kerangkat desa akibat penataan SOTK tahun 2017), penyediaan jaminan sosial bagi kepala desa dan perangkat desa (termasuk kelebihan perangkat desa akibat penataan SOTK tahun 2017), penyediaan tunjangan BPD, penerimaan lain kepala desa dan perangkat desa.

**8. Kepala Seksi Tata Usaha dan Umum: Bintari Mayasari, A.Md**

Penyediaan operasional pemerintah desa (ATK, honorarium PKPKD, PPKD, staf desa, modin, perlengkapan perkantoran, pakaian dinas/atribut, listrik/telpon, dll), penyediaan sarana (aset tetap) perkantoran atau pemerintahan. Pemeliharaan gedung atau prasarana kantor desa, pengelolaan administrasi dan kearsipan desa, pengelolaan/administrasi/inventarisasi/penilaian aset desa, sertifikasi tanah kas desa, pengembangan sistem informasi desa, penyuluhan pertanahan, dan peningkatan kapasitas kepala desa.

**9. Operator: Rahmani Diah Permata Sari**

Membantu sekretaris desa menginput perencanaan mulai dari menginput data umum desa, visi misi desa, RPJMDes dan RKPDes dalam aplikasi siskeudes, membantu sekretaris desa menginput rancangan hingga perubahan APBDes dalam siskeudes, membantu sekretaris desa dalam membuat laporan kepala desa di siskeudes, membantu kepala urusan keuangan dalam menginput penatausahaan baik itu membuat buku kas umum, buku bank, buku pajak dan laporan realisasi APBDes di siskeudes, dan membantu kepala seksi sebagai pelaksana pengelola keuangan desa dalam membuat buku pembantu kegiatan dan SPP di siskeudes.

## VI. SIMPULAN DAN SARAN

### 6.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan mengenai Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Desa dalam Meningkatkan Kinerja Perangkat Desa, diperoleh hasil bahwa Kepala Desa Fajar Baru menerapkan:

1. Komunikasi satu arah dengan menyampaikan tugas dan target langsung kepada beberapa perangkat desa tanpa melibatkan masukannya dalam perencanaan. Hal ini bertujuan untuk memastikan tugas dapat dilaksanakan dengan lebih efektif.
2. Instruksi tugas dilakukan dengan fleksibel menyesuaikan tingkat pemahaman dan pengalaman perangkat desa, melalui dua tipe pendekatan: 1) instruksi tugas spesifik (tinggi), terkait bagaimana tugas dikerjakan, kapan, dan standar pekerjaan, 2) instruksi tugas minimal (rendah). Namun Kepala Desa cenderung memberikan instruksi tugas spesifik kepada seluruh perangkat desa sebelum tugas tersebut dikerjakan dengan tujuan meningkatkan efisiensi kerja.
3. Pengawasan terhadap pekerjaan perangkat desa cenderung tinggi, yang dilakukan secara langsung dan merespons masukan masyarakat. Pengawasan ini bertujuan untuk memastikan setiap pekerjaan perangkat desa dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu.
4. Komunikasi dua arah dilakukan untuk menciptakan hubungan kerja lebih harmonis, dan membantu perangkat desa dalam menjalankan tugasnya dengan lebih optimal. Komunikasi dua arah aktif dilakukan melalui konsultasi maupun bimbingan untuk menciptakan pemahaman bersama dengan perangkat desa.
5. Pelibatan dalam diskusi & pengambilan keputusan dilakukan dalam kegiatan yang membutuhkan perencanaan dan koordinasi mendalam

seperti perencanaan program atau kebijakan, penyusunan RKPDes, dan APBDes dengan mendengarkan pendapat perangkat desa. Pelibatan bertujuan untuk meningkatkan kualitas keputusan yang diambil dan rasa tanggung jawab bersama.

6. Pemberian wewenang dilakukan dengan cara memberikan kepercayaan penuh kepada Sekretaris Desa untuk mengambil keputusan dan menjalankannya sendiri dengan sedikit intervensi pemimpin, namun tetap dibawah pengawasan Kepala Desa untuk memastikan tugas yang didelegasikan berjalan sesuai harapan dan kebijakan desa.

Pendekatan kepemimpinan yang diterapkan ini menunjukkan bahwa Kepala Desa Fajar Baru menerapkan ke-empat gaya kepemimpinan situasional: *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* dengan dominan pada gaya *selling* menyesuaikan tingkat kematangan perangkat desa, sehingga kinerja perangkat desa meningkat, diukur menggunakan indikator kinerja Agus Dwiyanto (2017).

1. Produktivitas meningkat ditandai dengan pembangunan desa yang terealisasi secara keseluruhan, serta perolehan penghargaan sebagai salah satu desa dengan inputan SDGs terbaik di Kabupaten Lampung Selatan.
2. Kualitas layanan telah dinilai baik, terlihat dari tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan, namun masih terdapat beberapa hal yang perlu ditingkatkan terkait kedisiplinan perangkat desa.
3. Responsivitas tinggi tercermin dari kesiapan perangkat desa melayani masyarakat di luar jam operasional.
4. Responsibilitas perangkat desa dalam menjalankan tugas telah sesuai regulasi dan menunjukkan kinerja terbaik, terbukti dari perolehan apresiasi Desa Fajar Baru berupa tambahan dana desa berbasis kinerja.
5. Akuntabilitas terpenuhi melalui transparansi anggaran dan laporan berkala yang dilakukan perangkat desa kepada lembaga pengawas.

## 6.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas terdapat beberapa saran yang dapat diterapkan oleh Kepala Desa Fajar Baru untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan kinerja perangkat desa:

1. Kepala desa perlu mengadakan pelatihan berkala bagi perangkat desa untuk meningkatkan kompetensi yang dapat berdampak pada kematangan pengikut. Pelatihan dapat mencakup aspek kepemimpinan, administrasi pemerintahan, serta pemanfaatan teknologi.
2. Kepala desa perlu melakukan evaluasi rutin terhadap efektivitas gaya kepemimpinan yang digunakan, untuk memastikan bahwa pendekatan yang diterapkan masih relevan dan adaptif terhadap perubahan lingkungan dan dinamika perangkat desa.
3. Kepala desa perlu menerapkan sistem pengawasan yang lebih ketat dan konsisten terkait kedisiplinan, seperti absensi berbasis digital atau evaluasi berkala, untuk memastikan kedisiplinan perangkat desa dalam menjalankan tugasnya, terutama terkait kehadiran dan jam kerja.
4. Kepala desa perlu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas melalui pemanfaatan akun media sosial Desaku Fajar Baru secara lebih aktif dan sistematis, untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa, sekaligus meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah desa.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, N. (2017). Tipe Dan Gaya Kepemimpinan Pendidikan Dan Dakwah. *Al-Hiwar Jurnal Ilmu dan Teknik Dakwah*, 5(1).
- Akbar, S. (2018). Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *JIAGANIS*, Vol. 3, No. 2.
- Andika, A. W. (2021). Gaya Kepemimpinan Kepala desa Dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat Untuk Pembangunan Desa (Studi Gedung Wani Kecamatan Marga Tiga Kabupaten Lampung Timur), *Skripsi*, Universitas Lampung.
- Ayu, N. K. D. S. (2024). Peran Gaya Kepemimpinan Situasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Human Resources Department di Pelangi Bali Hotel & Spa (*Doctoral dissertation*, Politeknik Negeri Bali).
- Barnawi & Muhammad Arifin. (2014). *Kinerja Guru Profesional: Instrumen Pembinaan, Peningkatan dan Penilaian*. Ar- Ruzz Media. Yogyakarta.
- Bogdan dan Taylor. (1975). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remadja Karya. Bandung.
- Citra, G. R. (2024). Kepemimpinan Transformasional Kepala Desa Fajar Baru Dalam Pembangunan Infrastruktur Periode 2019-2023 (Studi Kasus di Desa Fajar Baru Kecamatan Jati Agung Kabupaten Lampung Selatan). *Skripsi*, Universitas Lampung.
- Darmanah, G. (2019). *Metodelogi Penelitian*. CV Hira Tech. Lampung Selatan.
- Dwiyanto, Agus. (2017). *Reformasi Birokrasi Publik*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Fadli, Ahmad. 2004. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kawasan Industri Medan, *Thesis*, Universitas Sumatera Utara.
- Fatmawati, E. (2022). *Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. CV Multi Pustaka Utama. Yogyakarta
- Hadi, P. R. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja (Studi Pada Karyawan Pg.Watoetoelis Sidoarjo), *Skripsi*, Universitas Brawijaya.

- Hawa, B. B. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Mcdonald's Restaurant Store Setiabudi Bandung, *Doctoral dissertation*, Universitas Pendidikan Indonesia.
- Hersey, P., & Blanchard, KH. (1995). *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendaayagunaan Sumber Daya Manusia*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Jonathan Sarwono. (2005). *Teori dan Latihan Menggunakan SPSS*. Versi 12 Edisi II. PT.Danamartha Sejahtera Utama-Grafika. Bandung.
- Kartono, K. (1998). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Grafindo Persada. Jakarta.
- Kumala, H. R., & Agustina, T. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Bogor. *Jurnal Sekretari dan Manajemen, II(1)*.
- Legantondo, H. (2020). Gaya Kepemimpinan Kepala desa dalam Meningkatkan Kemampuan Aparatur pada Kantor Desa Tindoli Kabupaten Poso. *Jurnal Ilmiah Administratie, 10(1)*, 55-64.
- Lubis, D. Z., & Junaidi, J. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di PT. BPR Duta Paramarta Cabang Pringgagan Medan. *Publik Reform : Jurnal Administrasi Publik, 5(1)*.
- Mahsun, Mohamad. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Pertama. BPF. Yogyakarta.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research : An Applied Orientation (Sixth)*. Pearson Education.
- Moleong, L. J. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mujiatun, S. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Pendidikan Sinar Husni. *Jurnal Manajemen dan Bisnis. Vol 11 (01)*, 77-86.
- Nawawi, Hadari. (2003). *Kepemimpinan Yang Efektif*. Gajah Mada Unisity Press: Yogyakarta.
- Patilima, Hamid. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif*. CV. Alfabeta. Bandung.
- Prawirosentono,S, (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPF. Yogyakarta.
- Putra, Chairuddin Surya. (2014). Analisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Vol 3 No 5*.

- Putri, AS, Febriyanti, D., & Amaliatulwalidain, A. (2022). Gaya Kepemimpinan Kepala desa dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Masyarakat di Desa Sungai Kedukan. *Jurnal Masalah Sosial dan Kebijakan*, 140-145.
- Putri, S. D., Yuliasih, Y., Dewi, S. S., & Cahyono, A. S. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala desa Terhadap Kinerja Pegawai. *Bureaucracy Journal: Indonesia Journal of Law and Social-Political Governance*, 3(2), 2302-2319.
- Ramadhan, R. R., Alfianingrum, D., Maharani, S. A., & Harmawan, B. N. (2024). Gaya Kepemimpinan Kepala desa Dalam Meningkatkan Kinerja Perangkat desa Di Desa Banjarsari. *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 11(2), 668-677.
- Raspaty, D., Gosal, R., & Mantiri, M. (2018). Kinerja Aparatur Sipil Negara Kantor Imigrasi Kelas I Manado Dalam Penerbitan Paspor. *Jurnal Eksekutif*, 1(1), 1–10.
- Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri. (2005). *Performance Appraisal (Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan)*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Robbins, S., & Mary, Coulter. 2009. *Management*, Tenth Edition. New Jersey: Pearson Education, Prentice Hall.
- Setyorini, D., & Syahlani, A. (2024). Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(4), 2032-2040.
- Siagian, S. D. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi. Jakarta.
- Simanungkali, A., Lestari, C. A., Sembiring, F. F., Saragih, R., Nainggolan, T. I., & Hadiningrum, S. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala desa Dalam Meningkatkan Produktivitas Kinerja Aparatur Pemerintah Desa. *Mediation: Journal of Law*, 23-30.
- Smat, Warsid. 2005. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Medan, *Thesis*, Universitas Sumatera Utara.
- Sunarso, Budi. (2023). *Teori Kepemimpinan*. CV Madani Berkah Abadani. Yogyakarta. viii+148 hlm.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan PendekatannKuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Bandung.

Thoha, Miftah., (2004). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Triguna, A., & Irawanto, D. W. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pr. Djagung Prima Malang). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 3(2).

Usman, Widodo, T. (2012). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga). *Among Makarti*, 3(1).

Wijaya, P. H., Widayati, C. C., & Rahmayanti, C. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja. *Jurnal ekonomi*, 23(3), 319-333.

Wirawan. (2013). *Kepemimpinan. Teori Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian. (Contoh Aplikasi untuk Kepemimpinan Wanita, Organisasi Bisnis, Pendidikan dan Militer)*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Yamin, M., & Maisah. (2010). *Standarisasi Kinerja Guru*. Gaung Persada Press. Jakarta.

### **Peraturan Perundang-Undangan**

Indonesia. 2014. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Jakarta.

Indonesia. 2015. Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 84 Tahun 2015 Tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Desa. Jakarta.

### **Internet**

Diskominfo Lamsel, Kalianda. (24 Agustus 2024). *Bupati Lampung Selatan Beri Penghargaan Kepada Desa Berprestasi*. Portal Web Pemkab Lampung Selatan. <https://www.lampungselatankab.go.id/web/2024/08/24/bupati-lampung-selatan-beri-penghargaan-kepada-desa-berprestasi/>

Roen, F. (23 Maret 2013). *Teori Kepemimpinan Situasional*. Scribd.com. <https://id.scribd.com/doc/306173331/Teori-Kepemimpinan-Situasional>