

**KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA DESA DI DESA MANDIRI DAN
DESA BERKEMBANG
(Studi Komparasi pada Desa Margoyoso dan Desa Kebumen, Kecamatan
Sumberejo, Kabupaten Tanggamus)**

(Skripsi)

Oleh

**SITI DWI LESTARI
NPM 2116021023**



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

ABSTRAK

KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA DESA DI DESA MANDIRI DAN DESA BERKEMBANG (Studi Komparasi Pada Desa Margoyoso Dan Desa Kebumen, Kecamatan Sumberejo, Kabupaten Tanggamus)

Oleh

Siti Dwi Lestari

Kepemimpinan kepala desa merupakan salah satu faktor penting dalam keberhasilan pembangunan desa. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran kepala desa dalam mendorong pembangunan yang berkelanjutan, terutama dalam konteks kepemimpinan partisipatif. Desa Margoyoso berstatus desa mandiri, sedangkan Desa Kebumen berstatus desa berkembang menurut Indeks Desa Membangun (IDM) Tahun 2024. Perbedaan status desa tersebut menjadi dasar dilakukannya studi komparatif untuk memahami bagaimana kepemimpinan partisipatif diimplementasikan pada kondisi dua desa yang berbeda. Tujuan penelitian ini merupakan untuk menganalisis kepemimpinan kepala desa di desa mandiri dan desa berkembang dengan menggunakan empat indikator menurut Sugiyono (2007) dalam Insan dan Yuniawan (2016): komunikasi, kerja sama, keterlibatan bawahan, dan pengambilan keputusan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi. Informan terdiri dari kepala desa, perangkat desa, tokoh agama dan masyarakat di masing-masing desa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Desa Margoyoso menerapkan kepemimpinan partisipatif secara optimal, terlihat dari komunikasi yang terbuka, kerja sama yang solid, keterlibatan aktif perangkat desa dan masyarakat, serta proses pengambilan keputusan yang demokratis. Sebaliknya, di Desa Kebumen, kepemimpinan partisipatif belum sepenuhnya terimplementasi, ditandai dengan terbatasnya komunikasi dua arah, kurangnya kerja sama antar perangkat, rendahnya keterlibatan bawahan, serta proses pengambilan keputusan yang masih didominasi kepala desa. Perbedaan implementasi gaya kepemimpinan menyimpulkan bahwa kualitas kepemimpinan partisipatif berkontribusi besar terhadap pencapaian status kemandirian desa berdasarkan Indeks Desa Membangun (IDM).

Kata Kunci: Kepemimpinan Partisipatif, Kepala Desa, Desa Mandiri, Desa Berkembang, Indeks Desa Membangun (IDM)

ABSTRACT

PARTICIPATORY LEADERSHIP OF VILLAGE HEAD IN INDEPENDENT VILLAGE AND DEVELOPING VILLAGE (Comparative Study in Margoyoso Village and Kebumen Village, Sumberejo District, Tanggamus Regency)

By

Siti Dwi Lestari

Village head leadership is one of the important factors in the success of village development. This study is motivated by the importance of the role of village heads in encouraging sustainable development, especially in the context of participatory leadership. Margoyoso Village has the status of an independent village, while Kebumen Village has the status of a developing village according to the 2024 Village Development Index (IDM). The difference in village status is the basis for a comparative study to understand how participatory leadership is implemented in two different village conditions. The purpose of this study is to analyze the leadership of village heads in independent villages and developing villages using four indicators according to Sugiyono (2007) in Insan and Yuniawan (2016): communication, cooperation, subordinate involvement, and decision making. This study uses a descriptive qualitative method with data collection techniques through interviews, observations, and documentation. Informants consisted of village heads, village officials, and the community in each village. The results of the study indicate that Margoyoso Village optimally implements participatory leadership, as evidenced by open communication, solid cooperation, active involvement of village officials and the community, and a democratic decision-making process. Conversely, in Kebumen Village, participatory leadership has not been fully implemented, characterized by limited two-way communication, lack of cooperation between officials, low involvement of subordinates, and a decision-making process that is still dominated by the village head. Differences in the implementation of leadership styles conclude that the quality of participatory leadership contributes significantly to achieving village independence status based on the Village Development Index (IDM).

Keywords: Participatory Leadership, Village Head, Independent Village, Developing Village, Village Development Index (IDM).

**KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA DESA DI DESA MANDIRI DAN
DESA BERKEMBANG
(Studi Komparasi pada Desa Margoyoso dan Desa Kebumen, Kecamatan
Sumberejo, Kabupaten Tanggamus)**

**Oleh
SITI DWI LESTARI**

**Skripsi
Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
SARJANA ILMU PEMERINTAHAN**

**Pada
Jurusan Ilmu Pemerintahan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



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

Judul Skripsi : **KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF KEPALA DESA DI
DESA MANDIRI DAN DESA BERKEMBANG (STUDI
KOMPARASI PADA DESA MARGOYOSO DAN DESA
KEBUMEN, KECAMATAN SUMBEREJO, KABUPATEN
TANGGAMUS)**

Nama Mahasiswa : **Siti Dwi Lestari**

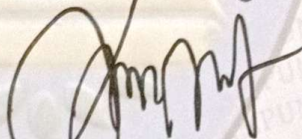
NPM : **2116021023**

Program Studi : **S1 Ilmu Pemerintahan**

Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

MENYETUJUI

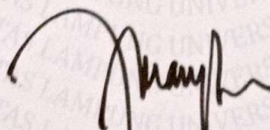
1. **Komisi Pembimbing**



Darmawan Purba, S.I.P., M.I.P

NIP.198106012010121003

2. **Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan**



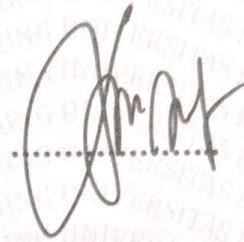
Tabah Maryanah

NIP 197106042003122001

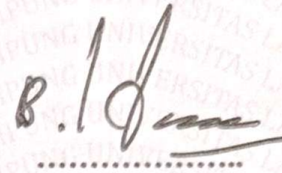
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

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



Penguji : **Budi Harjo S.Sos., M.IP.,**



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, M.Si.,
NIP. 196108071987032001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi: 25 Juli 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, 25 Juli 2025

Verifikasi Pernyataan



Siti Dwi Lestari

NPM 2116021023

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Siti Dwi Lestari dilahirkan pada tanggal 14 Desember 2003 di Desa Sri Kuncoro, Kecamatan Semaka, Kabupaten Tanggamus sebagai anak kedua dari dua bersaudara. Penulis merupakan putri kedua dari Bapak Riyanto dan Ibu Sunarti. Penulis memiliki satu kakak perempuan yang bernama Ana Riyanti.

Jenjang pendidikan formal Penulis diawali dengan sekolah dasar di SD Negeri 1 Margoyoso pada tahun 2009 hingga tahun 2015. Selanjutnya Penulis melanjutkan pendidikan sekolah menengah pertama di SMP Negeri 1 Sumberejo selesai pada tahun 2018. Kemudian Penulis melanjutkan pendidikan menengah atas di SMA Negeri 1 Sumberejo pada tahun 2018 hingga tahun 2021. Tahun 2021, Penulis dinyatakan lulus pada jalur seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN) Universitas Lampung dan dinyatakan diterima sebagai mahasiswa Jurusan Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung. Selain menjadi mahasiswa, Penulis pernah Magang di Biro IV Kewirausahaan yang diadakan oleh Himpunan Mahasiswa Jurusan Ilmu Pemerintahan pada tahun 2022-2023.

Penulis juga melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) Periode 1 pada tahun 2024 di Desa Margo Rahayu, Kecamatan Simpang Pematang, Kabupaten Mesuji. Selanjutnya, Penulis melaksanakan Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) Penelitian/Riset selama enam bulan di Kantor Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) Kota Bandar Lampung.

Demikianlah segelintir aktivitas sejak rentang tahun 2021 hingga tahun 2024. Seluruh aktivitas dan pencapaian usaha serta kinerja Penulis bertujuan untuk menjadi wahana pencapaian diri, sangat jauh dari rekayasa untuk kedigdayaan diri. Harapan Penulis dalam berbagai aktivitas yang dilewati adalah sebagai pendukung perolehan

pengembangan kapasitas diri, ilmu pengetahuan serta juga sebagai upaya realisasi Tri Dharma Perguruan Tinggi yang sudah menjadi kewajiban Penulis sebagai akademis, pencipta, dan pengabd.

MOTTO HIDUP

“Setetes keringat orang tuaku yang keluar, ada seribu harapan yang diberikan”

(Siti Dwi Lestari)

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”

(Q.S Al-Baqarah:286)

“Kalau dikabulkan berarti baik, kalau tidak berarti ada yang lebih baik”

(Q.S Al-Baqarah:216)

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan.

Sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan”

(Q.S Al-Insyirah:5-6)

PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

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

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

Skripsi ini kupersembahkan kepada

Kedua Orang Tua Tercinta

Bapak Riyanto dan Ibu Sunarti

Serta Saudara Kandungku

Mba Ana Riyanti

Yang selalu berikhtiar dan berdoa untukku. Segala cinta, pengorbanan, dan dukungan kalian yang tidak 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

Bismillahirrohmannirrohim.

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, atas rahmat serta hidayahnya sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul “Kepemimpinan Partisipatif Kepala Desa di Desa Mandiri dan Desa Berkembang (Studi Komparasi pada Desa Margoyoso dan Desa Kebumen Kecamatan Sumberejo Kabupaten Tanggamus)” sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana Ilmu Pemerintahan di Universitas Lampung.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, karena keterbatasan yang penulis miliki. Penulis menyadari bahwa tulisan ini tidak mungkin dapat terselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak. Penulis mendapat banyak bantuan, bimbingan, dan masukan dari berbagai pihak, sehingga dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah SWT atas segala sesuatu yang Engkau berikan kepada hambamu yang selalu khilaf atas segala nikmat-Mu. Terima kasih atas segala limpahan nikmat sehat, nikmat iman, nikmat Islam yang selalu tcurahkan dalam setiap proses hidup yang hamba jalani, terima kasih atas kebesaran-Mu yang selalu memberi kedamaian jiwa, dan hati yang lapang dalam menempuh kesulitan yang dihadapi.
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., IPM., selaku Rektor Universitas Lampung yang mengesahkan ijazah serta gelar sarjana kami sehingga penulis termotivasi untuk menyelesaikan ini.

3. Ibu Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung yang telah memberikan semangat kemajuan dan dorongan untuk memajukan FISIP.
4. Ibu Dr. Tabah Maryanah S.IP., M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung. Terima kasih Ibu, semoga Allah SWT selalu melindungi langkah ibu dan selalu diberikan kesehatan untuk membawa Jurusan Ilmu Pemerintahan menjadi nomor satu.
5. Bapak Darmawan Purba S.IP., M.IP., selaku Dosen Pembimbing terima kasih atas bimbingannya selama ini yang sangat detail dalam mengoreksi skripsi penulis agar dapat menjadi skripsi yang lebih baik lagi. Terima kasih atas ilmu, saran, serta masukan, semangat dan motivasi yang membangun guna terciptanya skripsi ini, terima kasih juga atas kebaikan dan rasa pengertian yang tinggi terhadap penulis, semoga segala kebaikan yang bapak lakukan bernilai pahala dari Allah SWT. Semoga Bapak dan keluarga diberikan kesehatan dan kemudahan dalam segala urusan.
6. Bapak Budi Harjo S.Sos., M.IP., selaku Dosen Penguji skripsi. Terima kasih atas segala saran serta kritik yang luar biasa yang sangat membantu dalam proses penulisan skripsi peneliti sehingga saat ini skripsi peneliti terselesaikan dengan baik. Terima kasih banyak pak, semoga Allah SWT senantiasa memberikan kesehatan dan perlindungan untuk bapak beserta keluarga.
7. Bapak Drs. R. Sigit Krisbintoro, M.IP. selaku Dosen Pembimbing Akademik terima kasih atas segala saran, motivasi, dan dukungan terhadap proses penyusunan berkas-berkas selama perkuliahan. Semoga Bapak dan keluarga diberikan kesehatan dan kemudahan dalam segala urusan.
8. Ibu Lilih Muflihah, S.IP.,M.IP. selaku Dosen Pembimbing Lapangan Praktik Kerja Lapangan di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Bandar Lampung, telah sabar membimbing serta mengarahkan kami saat PKL agar ilmu yang didapatkan dari tempat PKL dapat berguna dikemudian hari, semoga ibu panjang umur, dimudahkan segala urusan ibu. Terima kasih Ibu, semoga Allah SWT selalu melindungi langkah ibu.

9. Seluruh Dosen dan Staf Ilmu Pemerintahan FISIP Unila, terima kasih atas ilmu dan waktu yang telah diberikan kepada penulis selama di Jurusan Ilmu Pemerintahan.
10. Kepada Kedua orang tuaku yang sangat penulis cintai dan hormaati, Bapak Riyanto dan Ibu Sunarti, ucapan terima kasih yang tak terhingga penulis sampaikan atas segala sesuatu yang telah kalian berikan selama ini. Doa yang tiada henti, dukungan penuh kasih, nasihat yang kau berikan, serta kesabaran yang luar biasa dalam mendidik penulis menjadi pribadi yang lebih baik, adalah anugrah yang tak ternilai. Terima kasih atas kasih sayang yang tak pernah surut sejak penulis dilahirkan hingga saat ini, dan Insya Allah akan terus berlanjut sepanjang waktu. Penulis menyadari betul bahwa tiada kata yang cukup untuk mengungkapkan rasa terima kasih yang mendalam, dan tiada pula balasan yang mampu menggantikan semua pengorbanan serta kebaikan yang telah Bapak dan Ibu berikan. Maafkan penulis untuk semua kesalahan yang mungkin pernah dilakukan. Insya Allah, penulis akan terus berusaha untuk menjadi anak yang membanggakan, meskipun belum mampu membalas kebaikan Bapak dan Ibu secara sempurna. Hanya doa terbaik yang penulis panjatkan, semoga jannah adalah balasan yang layak untuk Bapak dan Ibu, sebagai ganjaran atas semua kasih sayang dan pengorbanan yang telah kalian berikan.
11. Teruntuk Kakakku Mba Ana Riyanti dan kakak iparku Mas Edi Maryanto yang selalu mengingatkan dan memotivasi penulis dalam proses penyelesaian skripsi ini, serta doa dan dukungannya.
12. Teruntuk Ponakanku Ahmad Rasyiqul Abid, semoga kamu kelak menjadi anak yang berbakti kepada orang tua, rajin belajar, rajin ibadah dan kurangi hal-hal yang kurang bermanfaat.
13. Kepada Keluarga Besar Joyo Kromo, Mbah Marto Dimun, Keluarga Besar Mbah Sukimin, dan Keluarga Besar Mbah Warsiem terima kasih untuk doa dan dukungannya, semangat serta perhatian kepada penulis. Tanpa cinta dari keluarga mungkin skripsi ini tidak dapat terselesaikan, semoga semua keluarga selalu diberikan kesehatan dan senantiasa dalam lindungan Allah SWT.

14. Kepada seluruh informan Penulis, Kepala Desa, Perangkat Desa, tokoh agama serta masyarakat Desa Margoyoso dan Desa Kebumen terima kasih telah meluangkan waktunya untuk membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
15. Kepada Isma, Dewi dan seluruh Staff ATR/BPN Kota Bandar Lampung terutama bidang Penetapan Hak dan Pendaftaran terima kasih atas waktu serta ilmu dan kebaikan yang telah diberikan kepada penulis selama Praktik Kerja Lapangan (PKL).
16. Kepada Bapak Deci dan Ibu Eka, Perangkat Desa Margo Rahayu, Bapak Endi dan Ibu Eka serta keluarga yang telah memberikan tempat tinggal kepada penulis pada saat Kuliah Kerja Nyata (KKN), seluruh masyarakat dan karang taruna di Desa Margo Rahayu terima kasih atas waktu, tempat dan ilmu yang telah diberikan kepada penulis, semoga kalian diberikan kesehatan dan kemudahan dalam segala urusan oleh Allah SWT.
17. Teman-teman KKN ku, Astri, Faris, Nera, Milly, Marchel terima kasih atas kebersamaan yang telah diberikan selama kurang lebih 40 hari, terima kasih untuk goresan kenangan indah yang diberikan. Semoga kelak kita sukses serta tetap terjaga silaturahmi dan tetap dalam lindungan Allah SWT.
18. Sahabat, saudaraku Rona Aprilia, Anggun Nurul, Amelia Vega, Adillah Fatimah, Hafizza Hufaida, terima kasih atas kebersamaan, motivasi, bantuannya selama ini, semoga kelak kita sukses dan tetap dalam lindungan Allah SWT.
19. Untuk Resna anak kecil namun dengan pemikiran yang luar biasa, terima kasih sudah mau menjadi tempatku untuk berkeluh kesah serta selalu membantuku ketika aku mengalami kesulitan selama kuliah maupun penyusunan skripsi ini, terima kasih atas bantuan serta tebengan kosnya, dan segala kebaikan yang tidak bisa dituliskan satu persatu, semoga panjang umur, segala urusanmu dimudahkan oleh Allah SWT, dan semoga kelak kita bertemu kembali dalam versi serta keadaan yang terbaik dari kita masing-masing.
20. Untuk Tika, Ica terima kasih banyak kepada kalian yang selalu menjadi tempat bertanya paling sabar selama proses skripsi ini. Yang selalu siap

membantu, dukung serta tidak pernah bosan menjelaskan kepada penulis, meskipun penulis berujung bingung sendiri. Terima kasih telah hadir dalam proseshidupku, denganmu perjuangan ini lebih terasa ringan dan berwarna untuk ku hadapi.

21. Untuk Sahabat-sahabat seperjuanganku lainnya Pejuang Toga Patri Resna, Adinda Eka Listiara, Cinta Samosir, Siti Nurhaliza, Yuyun Dwi Lestari, Puput Cahya Dewi, Triana Putri. Kalian adalah keluarga yang Allah hadirkan ditempat yang tak terduga sehingga perjalananku terasa lebih indah dan berwarna, terima kasih atas kebersamaan, bantuan, motivasi dan canda tawa selama ini, semoga pertemanan ini hingga ke jannahnya Allah SWT. Semoga kelak kita sukses dan selalu dalam lindungan Allah SWT.
22. Kepada Silvia Cici, Umi Septi, Mey Kris, Mba Pelangi dan Aliyatun terima kasih banyak atas canda tawa, kebersamaan, bantuan, motivasi yang telah kalian berikan kepada penulis dalam proses perkuliahan, semoga kelak kita sukses dan selalu dalam lindungan Allah SWT.
23. Dan yang terakhir, kepada diri ku sendiri, Siti Dwi Lestari. Terima kasih sudah bertahan sejauh ini. Terima kasih tetap memilih berusaha dan merayakan dirimu sendiri sampai di titik ini, walau sering kali merasa putus asa atas apa yang diusahakan dan belum berhasil, namun terima kasih tetap menjadi manusia yang selalu mau berusaha dan tidak lelah mencoba. Terima kasih karena memutuskan untuk tidak menyerah meskipun sesulit apapun proses penyusunan dokumen yang penuh perjuangan ini dan telah menyelesaikannya sebaik dan semaksimal mungkin, ini merupakan pencapaian yang patut dirayakan untuk diri sendiri. Berbahagialah selalu dimanapun berada, Siti Dwi. Apapun kurang dan lebihmu mari merayakan diri sendiri.

Penulis merasa bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini, karena keterbatasan pengetahuan serta pengalaman penulis. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik serta saran yang membangun dari pembaca untuk

kesempurnaan skripsi ini. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat untuk semua pihak yang membaca dan yang memerlukan.

Bandar Lampung, 25 Juli 2025

Penulis

Siti Dwi Lestari

2116021023

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR SINGKATAN	xiii
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	11
II. TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Kepemimpinan	12
2.1.1 Pengertian Kepemimpinan	12
2.1.2 Fungsi Kepemimpinan	14
2.1.3 Tipe-Tipe Kepemimpinan	16
2.2 Kepemimpinan Partisipatif	17
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan Partisipatif	17
2.2.2 Gaya Kepemimpinan Partisipatif	18
2.2.3 Indikator Kepemimpinan Partisipatif	19
2.3 Kepala Desa	21
2.3.1 Pengertian Kepala Desa	21
2.3.2 Tugas Dan Kewenangan Kepala Desa	22
2.3.3 Fungsi Kepala Desa	23
2.4 Desa Mandiri	24
2.4.1 Pengertian Desa Mandiri	24
2.4.2 Hambatan Dalam Mewujudkan Desa Mandiri	26
2.4.3 Indikator Dalam Kemandirian Desa	28
2.4.4 Manfaat Desa Mandiri.....	28
2.5 Desa Berkembang	28
2.5.1 Pengertian Desa Berkembang	28
2.5.2 Indikator Desa Berkembang	30
2.6 Kerangka Berpikir	30

III. METODE PENELITIAN	32
3.1 Tipe Penelitian	32
3.2 Fokus Penelitian	33
3.3 Lokasi Penelitian	34
3.4 Informan Penelitian	35
3.5 Sumber Data.....	35
3.6 Teknik Pengumpulan Data	37
3.7 Teknik Pengolahan Data	40
3.8 Teknik Analisis Data	41
3.9 Teknik Validasi Data	42
 IV. GAMBARAN UMUM	 43
4.1 Gambaran Umum Desa Margoyoso.....	43
4.1.1 Sejarah Desa Margoyoso	43
4.1.2 Visi Misi Desa Margoyoso	45
4.1.3 Lembaga Kemasyarakatan Desa Margoyoso	46
4.1.4 Letak Geografis Desa Margoyoso	47
4.1.5 Kondisi Ekonomi Desa Margoyoso	47
4.1.6 Kondisi Sosial Desa Margoyoso	48
4.1.7 Struktur Pemerintahan Desa Margoyoso	49
4.2 Gambaran Umum Desa Kebumen	50
4.2.1 Sejarah Desa Kebumen	50
4.2.2 Visi Misi Desa Kebumen	51
4.2.3 Lembaga Kemasyarakatan Desa Kebumen.....	52
4.2.4 Letak Geografis Desa Kebumen	52
4.2.5 Kondisi Ekonomi Desa Kebumen.....	53
4.2.6 Kondisi Sosial Desa Kebumen.....	53
4.2.7 Struktur Pemerintahan Desa Kebumen	55
 V. HASIL DAN PEMBAHASAN	 56
5.1 Kepemimpinan Partisipatif Kepala Desa Di Desa Mandiri (Desa Margoyoso)	56
1. Komunikasi	56
2. Kerja Sama	63
3. Keterlibatan Bawahan	68
4. Pengambilan Keputusan	73
5.2 Kepemimpinan Partisipatif Kepala Desa Di Desa Berkembang (Desa Kebumen)	81
1. Komunikasi	81
2. Kerja Sama	87

3. Keterlibatan Bawahan	93
4. Pengambilan Keputusan	99
5.3 Perbandingan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Desa Margoyoso Dan Desa Kebumen	109
VI. SIMPULAN DAN SARAN	125
6.1 Simpulan	125
6.2 Saran	127
DAFTAR PUSTAKA.....	128
LAMPIRAN.....	132

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Status Desa Di Kecamatan Sumberejo Berdasarkan IDM Tahun 2024.....	6
2. Data Informan Penelitian Desa Margoyoso Dan Desa Kebumen	35
3. Dokumentasi Penelitian	39
4. Tabel Observasi.....	40
5. Nama-Nama Kepala Desa Margoyoso Dari Jabatan Pertama-Saat Ini	44
6. Daftar Lembaga Kemasyarakatan Desa Margoyoso.....	46
7. Kelompok Pekerjaan Masyarakat Desa Margoyoso	47
8. Data Masyarakat Desa Margoyoso Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	48
9. Data Prasarana Pendidikan Desa Margoyoso	49
10. Nama-Nama Kepala Desa Kebumen Dari Jabatan Pertama-Saat Ini.....	51
11. Daftar Lembaga Kemasyarakatan Desa Kebumen	52
12. Kelompok Pekerjaan Masyarakat Desa Kebumen.....	53
13. Data Masyarakat Desa Kebumen Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	54
14. Data Prasarana Pendidikan Desa Kebumen	54
15. Tabel Perbandingan Desa Margoyoso Dan Desa Kebumen Dalam Indikator Komunikasi	109
16. Tabel Perbandingan Desa Margoyoso Dan Desa Kebumen Dalam Indikator Kerja Sama	112
17. Tabel Perbandingan Desa Margoyoso Dan Desa Kebumen Dalam Indikator Keterlibatan Bawahan	116
18. Tabel Perbandingan Desa Margoyoso Dan Desa Kebumen Dalam Indikator Pengambilan Keputusan	121

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Berpikir	31
2. Bagan Struktur Organisasi Pemerintahan Desa Margoyoso	49
3. Bagan Struktur Organisasi Pemerintahan Desa Kebumen.....	55
4. Kegiatan Sosialisasi Koperasi Merah Putih di Desa Margoyoso	61
5. Kegiatan Gotong Royong di Dusun 02 Desa Margoyoso	67
6. Musyawarah Desa Margoyoso	72
7. Berita Acara dan Daftar Hadir Musrenbang Desa Margoyoso	78
8. Kegiatan Sosialisasi Koperasi Merah Putih di Desa Kebumen	86
9. Dokumentasi Gotong Royong Desa Kebumen	92
10. Musyawarah Desa Kebumen	97
11. Berita Acara dan Daftar Hadir Musyawarah Desa Kebumen	107

DAFTAR SINGKATAN

IDM	: Indeks Desa Membangun
Musdes	: Musyawarah Desa
Musdus	: Musyawarah Dusun
Musrenbangdes	: Musyawarah Perencanaan Pembangunan Desa
PKK	: Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga
Kadus	: Kepala Dusun
RT	: Rukun Tetangga
RW	: Rukun Warga
SD	: Sekolah Dasar
SMA	: Sekolah Menengah Atas
SMP	: Sekolah Menengah Pertama

I. PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Persoalan sumber daya manusia merupakan aspek strategis dalam pengembangan organisasi pemerintahan baik dalam tingkat pusat, daerah hingga tingkat desa. Keberadaan pemimpin dalam sebuah organisasi menjadi elemen yang sangat penting karena pemimpin yang akan menggerakkan dan mengarahkan seluruh komponen organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Dengan kata lain, salah satu faktor yang paling menentukan berhasil atau gagalnya tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan (Suhartono dkk., 2020). Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu menjadi pencipta serta penggerak bagi bawahannya dengan menciptakan lingkungan kerja yang dapat mendorong pertumbuhan dan mampu mengembangkan bawahannya serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap menjadi faktor penting dalam kemajuan atau kemunduran suatu organisasi demikian pula kemajuan suatu organisasi atau kemunduran organisasi, termasuk organisasi pemerintahan desa biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin. Pemimpin yang berhasil tidak hanya mampu mencapai tujuan pembangunan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendorong keterlibatan perangkat desa serta masyarakat, dan memastikan keberlanjutan pembangunan. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian bagi peneliti, khususnya kepemimpinan partisipatif, karena pendekatan ini menekankan keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, komunikasi dan kerja sama yang relevan dalam mewujudkan pembangunan desa yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan masyarakat.

Pelaksanaan pembangunan nasional dilaksanakan secara bertingkat, mulai dari tingkat pemerintah Provinsi, Kabupaten/Kota, Kecamatan, Kelurahan/Desa yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, setiap daerah diberikan kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat sesuai dengan kondisi dan aspirasi masyarakat serta kekhasan dari daerah masing-masing. Otonomi daerah bertujuan untuk mendorong pembangunan yang lebih seimbang dan sesuai dengan karakteristik setiap wilayah. Dalam hal ini, pembangunan desa menjadi fokus utama karena merupakan fondasi bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat karena langsung bersentuhan dengan masyarakat. Riyadi (2005) dalam (Hartono, 2019) menyatakan bahwa pembangunan merupakan suatu proses yang dilaksanakan secara sadar, terencana serta dikelola melalui kebijakan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

Otonomi daerah yang berbentuk Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah diturunkan ke tingkat paling bawah yakni desa, dalam bentuk Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa, yang memberikan kewenangan desa otonom untuk mengatur urusan rumah tangganya sendiri dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Desa menjadi elemen penting dalam pembangunan nasional, karena pemerintah desa bersentuhan langsung dengan masyarakat.

Pelaksanaan pembangunan desa lahirnya sebuah inovasi berbentuk Indeks Desa Membangun (IDM) yang dikembangkan oleh Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia yang diatur dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 2 Tahun 2016. IDM merupakan alat evaluasi yang digunakan pemerintah untuk menilai status kemandirian, serta kemajuan desa berdasarkan tiga aspek utama yakni indeks ketahanan ekonomi, sosial dan lingkungan/ekologi dirancang untuk mempercepat pembangunan desa. Aspek yang dikembangkan dalam IDM berdasarkan konsepsi bahwa untuk

menuju desa maju dan mandiri perlu kerangka kerja pembangunan berkelanjutan di mana aspek sosial, ekonomi dan lingkungan menjadi kekuatan yang saling mengisi serta menjaga potensi dan kemampuan desa untuk mensejahterakan kehidupan desa. IDM mengklasifikasikan desa dalam lima status yakni: Desa Sangat Tertinggal, Desa Tertinggal, Desa Berkembang, Desa Maju dan Desa Mandiri (Rifai dkk., 2024).

Klasifikasi dalam lima status desa tersebut bertujuan untuk mempermudah evaluasi perkembangan desa dan memberikan rekomendasi kebijakan yang tepat. IDM merupakan gabungan dari aspek ketahanan sosial, ekonomi dan lingkungan yang dikembangkan lebih lanjut dalam 22 variabel serta 52 aspek. Menurut Hamidi dkk., (2015) bahwa batasan serta ciri dari lima tingkat perkembangan desa sebagai berikut:

- a. Desa Sangat Tertinggal atau Desa Pratama merupakan desa yang mengalami kerentanan karena masalah bencana alam, guncangan ekonomi, serta konflik sosial sehingga tidak mampu mengelola potensi sumber daya sosial, ekonomi, dan lingkungan, serta mengalami kemiskinan dalam berbagai bentuknya. Desa dengan status sangat tertinggal memiliki IDM kurang dan lebih kecil dari 0,4907.
- b. Desa Tertinggal atau Desa Pra-Madya merupakan desa yang mempunyai potensi sumber daya sosial, ekonomi dan lingkungan namun belum atau kurang mengelola dalam rangka upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat desa, kualitas hidup manusia serta mengalami kemiskinan dalam berbagai bentuknya. Desa yang menyandang status desa tertinggal memiliki IDM kurang dan sama dengan 0,5989 dan lebih besar dari 0,4907.
- c. Desa Berkembang atau Desa Madya merupakan desa potensial menjadi desa maju yang mempunyai potensi sumber daya sosial, ekonomi dan lingkungan, namun belum mengelola secara optimal untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, kualitas hidup manusia dan menanggulangi kemiskinan. Desa dengan status berkembang memiliki IDM kurang dan sama dengan 0,7072 dan lebih besar dari 0,5989.

- d. Desa Maju atau Desa Pra-Sembada merupakan desa yang mempunyai potensi sumber daya sosial, ekonomi dan lingkungan, serta kemampuan dalam mengelolanya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, kualitas hidup manusia dan menanggulangi kemiskinan. Desa yang berstatus maju memiliki IDM kurang dan sama dengan 0,8155 dan lebih besar dari 0,7072.
- e. Desa Mandiri atau Desa Sembada yakni desa yang mempunyai kemampuan melaksanakan pembangunan desa guna untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa dengan ketahanan sosial, ekonomi dan lingkungan secara berkelanjutan. Desa dengan status mandiri memiliki IDM lebih besar dari 0,8155.

Berdasarkan penjelasan di atas, klasifikasi desa memberikan gambaran penting mengenai dinamika perkembangan desa. Jumlah desa dengan status sangat tertinggal dan tertinggal berkurang di setiap tahunnya. Desa maju dari tahun ketahun semakin meningkat seiring dengan meningkatnya dari desa berkembang, demikian pula desa mandiri dari tahun ketahun mengalami peningkatan. Kondisi ini diharapkan mampu menjadi salah satu tolok ukur dalam menilai tingkat perkembangan desa berdasarkan aspek ketahanan sosial, ketahanan ekonomi, dan ketahanan lingkungan.

Masing-masing dari aspek ketahanan sosial, ketahanan ekonomi dan ketahanan lingkungan diukur melalui berbagai indikator yang mencerminkan keberhasilan desa dalam mencapai tujuan pembangunan yang berkelanjutan. Keberhasilan desa dalam memenuhi indikator-indikator dalam IDM sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan kepala desa. Dalam konteks ini, kepemimpinan partisipatif memiliki peran dalam menentukan maju atau mundurnya sebuah desa. Kepemimpinan partisipatif dicirikan oleh kemampuan pemimpin yang menitikberatkan pada keterlibatan bawahan dalam perumusan dan pengambilan keputusan (Wahyuni, 2019).

Kepemimpinan kepala desa sebagai pemimpin formal dan aparat pelaksana dalam menyelenggarakan pemerintahan desa mempunyai pengaruh yang kuat dalam menggerakkan pembangunan di wilayah desa sehingga desa mencapai keberhasilan. Kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam pembangunan desa menurut Purwanto & Permadi (2019) dalam (Andarista & Kriswibowo, 2023). Keberhasilan dalam pembangunan desa tentunya tak terpisahkan dari model kepemimpinan kepala desa. Oleh karena itu, pembangunan desa tidak lepas dari kepemimpinan seorang kepala desa. Kepala desa yang menggunakan kepemimpinan partisipatif dalam hal ini memiliki peran penting dalam pembangunan desa demi mencapai kesejahteraan bersama (Martuni & Siokalang, 2024). Berdasarkan penjelasan tersebut, kualitas kepemimpinan kepala desa menjadi faktor kunci dalam mendorong pembangunan desa yang berkelanjutan. Implementasi kepemimpinan partisipatif sangat relevan untuk meningkatkan ketahanan sosial, ekonomi dan lingkungan yang menjadi indikator utama dalam IDM.

Kabupaten Tanggamus memiliki 20 Kecamatan dengan total 299 desa atau pekon yang tersebar di seluruh wilayah administratifnya. Salah satu kecamatan yang ada di Kabupaten Tanggamus adalah Kecamatan Sumberejo. Secara administratif, Kecamatan Sumberejo terdiri dari 13 desa, yaitu Desa Margoyoso, Margodadi, Dadapan, Simpang Kanan, Wonoharjo, Argopeni, Argomulyo, Sumber Mulyo, Sidomulyo, Sumberejo, Tegal Binangun, Sidorejo, dan Kebumen. Kecamatan Sumberejo memiliki variasi status desa berdasarkan IDM tahun 2024, yang mencerminkan tingkat kemajuan dan tantangan pembangunan di masing-masing desa. IDM ini mengelompokkan desa ke dalam lima kategori, yaitu mandiri, maju, berkembang, tertinggal, dan sangat tertinggal. Berdasarkan data tahun 2024, jumlah desa di Kecamatan Sumberejo untuk setiap kategori IDM dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Status Desa di Kecamatan Sumberejo Berdasarkan IDM Tahun 2024

No	Status Desa Berdasarkan IDM	Jumlah Desa
1	Berkembang	4
2	Maju	8
3	Mandiri	1

Sumber: IDM Kemendesa Tahun 2024, diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan data pada tabel 1 diatas yang disajikan, terlihat bahwa Kecamatan Sumberejo memiliki 4 desa dengan status berkembang, 8 desa dengan status maju, dan 1 desa dengan status mandiri. Desa Margoyoso merupakan desa dengan status mandiri dan Desa Kebumen termasuk dalam kategori desa berkembang, yang berarti desa-desa ini memiliki kemajuan dan tantangan pembangunan yang dihadapi berbeda. Pemilihan Desa Margoyoso dan Desa Kebumen didasarkan pada pertimbangan peran strategis dalam mendukung pembangunan di Kecamatan Sumberejo. Dengan mempelajari kedua desa ini, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi berupa rekomendasi yang aplikatif untuk meningkatkan kualitas pembangunan desa di Kabupaten Tanggamus secara umum.

Pencapaian tersebut tidak lepas dari seorang tokoh pemimpin sebagai motor penggerak guna memberikan dukungan kepada masyarakat untuk bersama-sama membangun desa. Pentingnya kepemimpinan kepala desa dalam pembangunan sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Mahayana (2013) bahwa keberhasilan pembangunan desa salah satunya dipengaruhi oleh peran kepala desa, dengan demikian maka peran kepala desa menjadi penting serta sangat diperlukan dalam proses pembangunan desa untuk memperlancar pembangunan dan meningkatkan kesadaran masyarakat untuk berpartisipasi dalam pembangunan desa. Dalam konteks ini, variasi status desa di Kecamatan Sumberejo memberikan gambaran nyata tentang bagaimana kualitas kepemimpinan dapat mempengaruhi kemajuan suatu desa.

Berdasarkan observasi pra-riset yang peneliti lakukan, peneliti melihat bahwa di Desa Kebumen, dalam hal kehadiran perangkat Desa Kebumen masih sangat terbatas yang menciptakan kondisi kerja yang kurang terorganisir. Sebaliknya, di Desa Margoyoso kepala desa dan perangkat desa hadir secara rutin serta bekerja dengan lebih terstruktur. Fenomena ini mencerminkan perbedaan kualitas kepemimpinan, yang berpotensi berhubungan langsung dengan status IDM desa masing-masing. Maka dari itu, peneliti hendak menggunakan Desa Margoyoso sebagai perbandingan dengan menggunakan empat indikator kepemimpinan partisipatif menurut Sugiyono (2007) dalam (Insan & Yuniawan, 2016) yaitu komunikasi, kerjasama, keterlibatan bawahan dan pengambilan keputusan yang menjadi tolak ukur keberhasilan dalam perolehan status desa.

Pada penelitian terdahulu, yang membahas kepemimpinan partisipatif di desa menunjukkan berbagai hasil yang relevan, namun belum ada yang membandingkan Desa Margoyoso dan Desa Kebumen sebagai desa dengan status IDM yang berbeda. Penelitian ini mengisi gap tersebut dengan melakukan studi komparasi antara Desa Margoyoso yang berstatus mandiri dan Desa Kebumen yang berstatus berkembang, untuk menganalisis bagaimana perbedaan status desa dipengaruhi oleh implementasi kepemimpinan partisipatif.

Penelitian mengenai kepemimpinan partisipatif kepala desa telah dilakukan sebelumnya, namun belum banyak yang secara spesifik membandingkan pengaruhnya terhadap desa-desa dengan status IDM yang berbeda. Penelitian terdahulu tentang kepemimpinan partisipatif sebagai berikut: Pertama, Wahyuni, (2019) dengan judul “Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Desa Dalam Pelaksanaan Pembangunan Infrastruktur Di Desa Penggalan Kecamatan Tebing Syahbandar Serdang Bedagai” menggunakan metode deskriptif kualitatif. Penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan partisipatif dengan indikator, pengambilan keputusan bersama, pendelegasian wewenang kepada bawahan, partisipasi dan pemberdayaan masyarakat dalam pembangunan, pemberian *reward* atau

punishment kepada bawahan. Hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa kepemimpinan Kepala Desa Penggalian sudah menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif. Kepala Desa dan masyarakat mengambil keputusan secara bersama-sama melalui musyawarah desa dan musyawarah perencanaan pembangunan desa. Pendelegasian wewenang yang diberikan Kepala Desa kepada bawahan sudah dilaksanakan dengan baik sesuai tugas dan tanggung jawab serta kompetensi bawahan. Dalam pelaksanaan pembangunan, Kepala Desa sudah melibatkan partisipasi dan pemberdayaan masyarakat. Kepala Desa menilai bawahan secara objektif. Kepala Desa memberikan *reward* kepada bawahan yang sudah melaksanakan tugas dengan baik dan memberikan *punishment* kepada yang melanggar dari tugas dan tanggung jawab.

Kedua, Madea dkk., (2021) yang berjudul “Kepemimpinan Partisipatif Dalam Mewujudkan Pembangunan Di Desa Batumbalango Kecamatan Essang Selatan Kabupaten Talaud” menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan menurut George C Edward III dengan indikator komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi Kepala Desa Batumbalango dengan tokoh agama, tokoh adat serta masyarakat dalam rangka mewujudkan pembangunan berjalan lancar juga komunikasi dengan pemerintah kecamatan, pemerintah kabupaten dan instansi terkait lainnya berjalan lancar. Pengambilan keputusan oleh kepala desa dilakukan tidak didasarkan pada mekanisme yang ada yaitu melalui musyawarah mufakat namun dilakukan sepihak oleh kepala desa bersama perangkatnya dan tidak melibatkan masyarakat.

Ketiga, Lawolo dkk., (2024) yang berjudul “Analisis Kepemimpinan Partisipatif Dalam Meningkatkan Efektifitas Komunikasi Di Kantor Desa Lewuoguru I Kabupaten Nias” dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan partisipatif dan efektivitas komunikasi dengan indikator segmentasi, targeting dan positioning. Hasil dari penelitian ini, penerapan kepemimpinan partisipatif

di Kantor Desa Lewuoguru I adalah bahwa pendekatan ini secara signifikan meningkatkan keterlibatan masyarakat dan staf dalam proses pengambilan keputusan, sehingga menciptakan keputusan yang lebih inklusif dan sesuai dengan kebutuhan komunitas. Kendala yang dihadapi seperti perbedaan keterampilan komunikasi dan resistensi terhadap perubahan, penerapan model ini berhasil memperkuat transparansi, kolaborasi dan rasa tanggung jawab di kalangan warga serta meningkatkan efektivitas komunikasi di kantor desa.

Keempat, Faujiah (2023) yang berjudul “Peran Kepemimpinan Partisipatif Kepala Desa Dalam Mendorong Partisipasi Masyarakat Dalam Pembangunan Di Desa Malaju Kecamatan Kilo Kabupaten Dompu” dengan menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan partisipatif dengan indikator, pengambilan keputusan bersama, pendelegasian wewenang kepada bawahan, partisipasi dan pemberdayaan masyarakat dalam pembangunan, pemberian *reward* atau *punishment* kepada bawahan. Hasil dari penelitian ini, bahwa Kepala Desa telah menerapkan kepemimpinan partisipatif secara efektif, yang ditandai dengan pendekatan musyawarah dalam pengambilan keputusan, keterlibatan aktif masyarakat dalam perencanaan pembangunan, pendelegasian wewenang sesuai dengan kompetensi, dan sistem pemberian *reward* dan *punishment* yang objektif. Proses partisipasi dilakukan melalui mekanisme musyawarah desa dan musyawarah perencanaan pembangunan desa, yang memungkinkan masyarakat terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan pembangunan. Kepemimpinan partisipatif Kepala Desa Malaju berhasil mendorong partisipasi masyarakat dalam pembangunan, meskipun masih terkendala keterbatasan dana.

Menurut beberapa penelitian terdahulu di atas, diperoleh persamaan dengan yang peneliti lakukan yakni, analisis data sama-sama menggunakan metode analisis data kualitatif. Metode pengumpulan data sama-sama menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Di sisi lain ada perbedaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu dengan yang peneliti

lakukan yakni, objek, lokasi, tempat serta waktu penelitian berbeda dengan peneliti. Indikator yang dipakai sebagai instrumen penelitian wawancara berbeda dengan yang peneliti gunakan. Serta bagaimana kepemimpinan partisipatif kepala desa diterapkan oleh kepala desa dengan status desa yang berbeda.

Dilihatnya dua desa tersebut dengan melihat kepemimpinan partisipatif kepala desa sebagai indikator perbandingan, didasari atas alasan bahwa peneliti ingin mengetahui pengimplementasian kepemimpinan partisipatif dari dua kepala desa tersebut dalam konteks desa mandiri dan desa berkembang. Untuk melihat itu, maka peneliti memilih judul penelitian “Kepemimpinan Partisipatif Kepala Desa di Desa Mandiri Dan Desa Berkembang (Studi Komparasi pada Desa Margoyoso dan Desa Kebumen Kecamatan Sumberejo Kabupaten Tanggamus)”.

I.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka penulis menentukan perumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimanakah Kepemimpinan Partisipatif Kepala Desa di Desa Mandiri dan Desa Berkembang (Studi Komparasi pada Desa Margoyoso dan Desa Kebumen Kecamatan Sumberejo Kabupaten Tanggamus)?”.

I.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana kepemimpinan partisipatif kepala desa dalam memimpin desa dengan status desa mandiri pada Desa Margoyoso dan desa berkembang pada Desa Kebumen.

I.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan uraian tujuan penelitian di atas, maka dapat diketahui manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian keilmuan tentang Kepemimpinan Pemerintahan khususnya dalam aspek kepemimpinan partisipatif kepala desa.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi kepala desa di Provinsi Lampung, khususnya di Kecamatan Sumberejo untuk menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif yang lebih inklusif, sehingga kebijakan yang diambil lebih mencerminkan kebutuhan masyarakat serta mendukung pembangunan desa yang lebih baik.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kepemimpinan

2.1.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi/kelompok. Dalam konteks ini, pemahaman terkait konsep kepemimpinan menjadi hal yang esensial untuk mengidentifikasi peran, tanggung jawab serta pengaruh seorang pemimpin kepada yang dipimpinnya. Mu'ah dkk. (2019) mengatakan bahwa kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang memuat dua hal pokok, yakni pemimpin sebagai subjek dan yang dipimpin sebagai objek. Kata “pimpin” memiliki arti mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun serta menunjukkan maupun mempengaruhi. Pemimpin memiliki tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin tidaklah mudah dan tidak semua orang memiliki kesamaan dalam menjalankan kepemimpinannya.

Menurut Harbani dalam Syahril (2019) bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan tujuan untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin. Dalam implementasinya, kepemimpinan tidak hanya tentang peran seorang pemimpin, namun juga melibatkan proses yang lebih kompleks.

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang kompleks di mana seorang pemimpin mempengaruhi anggota atau bawahannya dalam melaksanakan serta mencapai visi, misi dan tugas, dan mendorong transformasi organisasi menuju tingkat kemajuan dan kesatuan yang lebih tinggi. Seorang pemimpin dalam menjalankan proses ini mengaplikasikan sifat-sifat kepemimpinan yaitu kepercayaan, nilai, etika, perwatakan, pengetahuan serta kemahiran yang dimilikinya, guna memahami lebih mendalam, beberapa ahli memberikan definisi kepemimpinan berdasarkan sudut pandang masing-masing.

Berikut beberapa pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli Indonesia (Mu'ah dkk., 2019) sebagai berikut:

a. Wahjosumidjo (1987)

Kepemimpinan merupakan suatu yang melekat pada diri seorang pemimpin berupa sifat-sifat-sifat tertentu seperti kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan kesanggupan (*capability*), kepemimpinan sebagai rangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan (posisi) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.

b. Miftah Thoha (1983)

Miftah Thoha dalam bukunya yang berjudul *Perilaku Organisasi* bahwa pemimpin merupakan seseorang yang mempunyai kemampuan memimpin, artinya mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya.

c. Sutarto (1998)

Kepemimpinan merupakan rangkaian dari kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dengan demikian, kepemimpinan dapat disimpulkan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan dan mengelola perilaku orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Wahjosumidjo (1987) menekankan pentingnya kepribadian, kemampuan serta gaya seorang pemimpin, sedangkan Miftah Thoha (1983) menyoroti kemampuan pemimpin guna mempengaruhi tanpa memandang alasan tertentu, sementara itu Sutarto (1998) melihat kepemimpinan sebagai aktivitas yang melibatkan kemampuan untuk menggerakkan kerja sama dalam situasi tertentu guna mencapai tujuan. Salah satu bentuk implementasi dari kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan partisipatif yang menjadi kunci dalam pembangunan desa.

2.1.2. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan merupakan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh pemimpin sesuai dengan kedudukannya sebagai seorang pemimpin. Dengan demikian, fungsi kepemimpinan terkait pada kemampuan memimpin pengikut atau yang dipimpin, kemampuan memimpin berarti kemampuan mempengaruhi pengikut untuk melakukan unjuk kerja sebagai akibat pemimpin dalam memimpin. Fungsi kepemimpinan menurut Mu'ah dkk .(2019) memiliki dua dimensi, yakni:

- a. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan dalam mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keikutsertaan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi.

Menurut Mu'ah dkk. (2019) secara operasional fungsi kepemimpinan dikategorikan dalam lima fungsi, yakni:

a. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah, di mana pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu untuk dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan dengan efektif. Kepemimpinan yang efektif perlu

kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar melaksanakan perintah.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi konsultasi bersifat bahwa terjadi komunikasi dua arah, di mana penetapan keputusan pemimpin perlu mempertimbangkan kepada pegawainya untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) sehingga keputusan yang diambil akan lebih mudah mendapatkan dukungan.

c. Fungsi Partisipasi

Fungsi partisipasi bahwa seorang pemimpin mendorong keterlibatan anggota pada proses pengambilan dan pelaksanaan keputusan. Partisipasi ini bersifat terkendali, yaitu melalui kerja sama yang terarah tanpa mengganggu tugas pokok individu lain. Peran pemimpin tetap fokus pada fungsi pengarahan dan pengawasan, bukan sebagai pelaksana langsung.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi delegasi dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang dalam membuat atau mengambil keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan, orang-orang yang menerima delegasi harus memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi dengan pemimpin.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian memiliki makna bahwa kepemimpinan yang efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi ini dapat diwujudkan dalam bentuk bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki fungsi yang saling melengkapi untuk memastikan keberhasilan suatu organisasi atau kelompok. Fungsi-fungsi

kepemimpinan tersebut seperti fungsi instruksi, konsultasi, partisipasi, delegasi dan pengendalian menunjukkan bagaimana seorang pemimpin dapat berperan dalam mengarahkan, melibatkan dan mengelola anggota organisasi secara efektif guna mencapai tujuan bersama. Di antara fungsi-fungsi tersebut, fungsi partisipasi menjadi salah satu elemen kunci dalam mendukung kepemimpinan yang inklusif dan demokratis.

2.1.3. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Tipe-tipe kepemimpinan menurut Veithzal dan Deddy (2012) dalam Wahyuni (2019) ada tiga tipe kepemimpinan sebagai berikut:

1) Tipe Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan dengan tipe ini menempatkan kekuasaan berada ditangan satu orang yaitu pemimpin. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal, serta memandang bahwa dirinya lebih dalam segala hal dibandingkan dengan bawahannya.

2) Tipe Kepemimpinan Kendali Bebas

Kepemimpinan dengan tipe ini kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai representasi. Kepemimpinan dijalankan dengan memberi kebebasan penuh kepada bawahannya dalam pengambilan keputusan serta melaksanakan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing. Pemimpin dengan tipe ini hanya sebagai penasihat.

3) Tipe Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan tipe ini menempatkan manusia sebagai aspek utama dan terpenting dalam setiap organisasi atau kelompok. Pemimpin memandang serta menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspek. Kepemimpinan tipe demokratis merupakan kepemimpinan yang aktif, dinamis serta terarah.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi cara seorang pemimpin

berinteraksi dengan bawahan serta bagaimana sebuah organisasi atau kelompok mencapai tujuan bersama. Tipe kepemimpinan otoriter menempatkan kekuasaan sepenuhnya berada ditangan pemimpin, sementara tipe kepemimpinan kendali bebas memberikan kebebasan penuh kepada bawahan. Sebaliknya, tipe kepemimpinan demokratis mengutamakan hubungan yang partisipatif, di mana pemimpin serta bawahan bekerja sama secara aktif dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan program/kegiatan.

2.2. Kepemimpinan Partisipatif

2.2.1. Pengertian Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Suwanto (2019) dalam Batu Bara (2023) kepemimpinan partisipatif pada dasarnya adalah sebuah paradigma di mana seorang pemimpin memberikan peluang yang setara dan luas bagi bawahan/anggota untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Dalam paradigma ini, pemimpin tidak hanya menghargai kontribusi bawahan, tetapi juga melihat nilai-nilai yang mereka bawa sebagai elemen penting dalam keputusan-keputusan yang diambil, sehingga keputusan yang diambil adalah keputusan yang dibutuhkan oleh para bawahannya.

Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*) menurut Rivai dkk (2014) dalam Rafika dkk (2022) merupakan suatu kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berbeda. Pemimpin meminta dan menggunakan saran-saran dari bawahan yang diperoleh dari hasil musyawarah. Ranupandojo (2000) dalam Habi dkk (2022) juga menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif merupakan seorang pemimpin yang mengikutsertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

Kepemimpinan partisipatif menekankan pentingnya melibatkan bawahan atau anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan.

Dengan pelibatan ini, anggota kelompok diharapkan mendukung implementasi keputusan yang diambil. Partisipasi tersebut memberikan rasa dihargai dan diakui, sehingga mendorong terciptanya sikap demokratis. Hal ini berkontribusi pada peningkatan efektivitas tim dan organisasi, membangun rasa tanggung jawab, serta menciptakan rasa memiliki yang mendorong upaya menjaga dan memelihara hasil yang dicapai.

2.2.2. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif menurut Hasibuan (2001) dalam Alhabib (2022) merupakan pendekatan kepemimpinan yang membangun hubungan dinamis antara pemimpin dan bawahan melalui cara persuasif. Dalam praktiknya, pemimpin tidak sekadar memberikan instruksi, melainkan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan menumbuhkan komunikasi terbuka, mendorong kerja sama harmonis, dan membangun rasa memiliki yang kuat di antara anggota organisasi. Strategi ini bertujuan menggerakkan potensi setiap individu melalui motivasi yang mendalam, sehingga setiap anggota merasa dihargai dan memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan bersama.

Kepemimpinan partisipatif menurut Yukl (2017) dalam Wahyuni (2019) merupakan model kepemimpinan yang kompleks dan dinamis, yang melibatkan berbagai prosedur pengambilan keputusan yang memberi ruang bagi anggota organisasi untuk memberikan pengaruh signifikan. Konsep ini tidak hanya sekadar melibatkan anggota, melainkan menciptakan mekanisme struktural yang memungkinkan terjadinya dialog konstruktif, pertukaran pemikiran, dan kontribusi aktif dalam setiap tahap pengambilan keputusan. Aspek kepemimpinan partisipatif mencakup konsultasi, pengambilan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi, pemberdayaan, dan manajemen yang demokratik.

Kepemimpinan partisipatif menurut Suwatno (2019) dalam Liza (2022) merupakan paradigma kepemimpinan yang memberikan kesempatan yang sama kepada anggotanya untuk memberikan keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan, sehingga tercipta rasa kebersamaan dan tanggung jawab bersama dalam menyelesaikan tantangan organisasi. Berdasarkan penjelasan-penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya yang diterapkan pemimpin dengan upaya selalu mengikutsertakan bawahan atau anggotanya untuk bertukar ide, pendapat dan saran dalam proses perumusan serta pengambilan keputusan.

2.2.3. Indikator Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif memiliki indikator, salah satunya yang dikemukakan oleh Sugiyono (2007) dalam Insan dan Yuniawan (2016) bahwa terdapat empat indikator kepemimpinan partisipatif, yakni:

1. Komunikasi

Komunikasi adalah jembatan utama dalam proses kepemimpinan yang menghubungkan pemimpin dengan anggota tim. Melalui komunikasi yang jelas, efektif, dan terarah, seorang pemimpin dapat menyampaikan visi, misi, dan tujuan organisasi dengan baik. Komunikasi yang buruk dapat menyebabkan kesalahpahaman dan menghambat upaya untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin harus mampu membangun komunikasi dua arah yang terbuka agar anggota tim merasa didengar dan dihargai, sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan produktif.

2. Kerja Sama

Kerja sama adalah kemampuan untuk bekerja secara kolektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks kepemimpinan partisipatif, pemimpin perlu mendorong adanya sinergi antar anggota tim agar setiap individu dapat memberikan kontribusi terbaik mereka. Dengan kerja sama, beban kerja yang berat dapat terbagi secara adil dan efisien. Pemimpin juga harus

menciptakan budaya kolaborasi yang mendukung, di mana setiap anggota merasa nyaman untuk bekerja sama dan saling membantu dalam menyelesaikan tugas.

3. Keterlibatan Bawahan

Keterlibatan bawahan adalah elemen penting dalam pengambilan keputusan yang inklusif. Pemimpin harus mendorong partisipasi aktif dari bawahannya, baik melalui diskusi kelompok, forum formal, maupun konsultasi informal. Keterlibatan ini memberikan peluang bagi bawahan untuk berbagi gagasan, inovasi, dan sudut pandang yang beragam, sehingga keputusan yang diambil menjadi lebih komprehensif dan tepat sasaran. Dengan melibatkan bawahan, pemimpin juga dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan komitmen terhadap keputusan yang telah dibuat.

4. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan kemampuan inti yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Dalam kepemimpinan partisipatif, keputusan tidak hanya didasarkan pada pertimbangan pemimpin, tetapi juga masukan dari anggota tim. Pemimpin harus mampu mempertimbangkan berbagai aspek, seperti kebutuhan organisasi, kondisi situasional, serta dampak jangka pendek dan jangka panjang. Keputusan yang diambil harus bersifat adil, transparan, dan mendukung pencapaian tujuan bersama. Seorang pemimpin yang baik juga harus mampu bertanggung jawab atas keputusan yang dibuat dan siap menghadapinya dalam berbagai situasi.

Kepemimpinan partisipatif mempunyai peran yang signifikan dalam menciptakan lingkungan yang mendukung partisipatif aktif, kolaborasi serta pengambilan keputusan yang inklusif. Berdasarkan indikator yang dikemukakan oleh Sugiyono (2007) dalam Insan dan Yuniawan (2016) di atas terdapat empat aspek utama dalam kepemimpinan partisipatif, yaitu komunikasi, kerja sama, keterlibatan bawahan dan pengambilan

keputusan. Setiap aspek memiliki kontribusi unik dalam mendorong efektivitas kepemimpinan.

2.3. Kepala Desa

2.3.1. Pengertian Kepala Desa

Kepala desa menurut Ndraha (2005) dalam Artamivia & Kalalinggi (2019) merupakan seorang pemimpin di desa, semua urusan tentang kemakmuran, kesejahteraan masyarakat pembangunan dan lain-lain merupakan kewajiban dari kepala desa sebagai pemimpin formal. Menurut Widjaja (2001) dalam Artamivia & Kalalinggi (2019) kepala desa adalah penguasa tertinggi di desa dan sebagai pemimpin formal maupun informal, pemimpin yang setiap saat berada di tengah-tengah rakyat yang dipimpinnya.

Kepala desa merupakan pemimpin pemerintahan ditingkat desa yang berperan penting dalam menjalankan tugas-tugas pemerintahan. Berdasarkan (Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 Tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa, 2024) kepala desa dipilih melalui pemilihan kepala desa (Pilkades) untuk masa jabatan 8 tahun dan dapat diperpanjang satu kali, baik berturut-turut maupun tidak. Kepala desa bertanggung jawab memimpin dan mengelola pemerintahan desa sesuai peraturan yang berlaku.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 Pasal 14 Ayat 1, kepala desa memiliki tugas utama untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan di wilayahnya. Dalam menjalankan tanggung jawab tersebut, kepala desa tidak hanya dituntut untuk menjalankan fungsi administratif, tetapi juga untuk menjadi pemimpin yang mampu menggerakkan partisipasi aktif masyarakat. Melalui kolaborasi dengan warga, kepala desa diharapkan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung tercapainya tujuan

pembangunan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

Kepemimpinan kepala desa sangat berpengaruh terhadap perkembangan desa. Sebagai perwakilan pemerintah dan masyarakat desa, kepala desa harus menjaga komunikasi yang baik, mendengarkan aspirasi, dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Kepala desa juga bertugas merencanakan, mengawasi, dan melaksanakan program pembangunan untuk meningkatkan infrastruktur, ekonomi, sosial, dan lingkungan di desa. Berdasarkan berbagai pengertian tersebut, kepala desa diharapkan menjadi motor penggerak pembangunan dan penyelenggaraan pemerintahan desa yang efektif, partisipatif, dan berkelanjutan. Hal ini bertujuan agar masyarakat desa dapat mencapai kesejahteraan dan pembangunan yang lebih baik.

2.3.2 Tugas dan Kewenangan Kepala Desa

Kepala desa sebagai pemimpin tertinggi dalam pemerintahan desa, sebagaimana yang tertuang dalam Pasal 26 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa bahwa kepala desa bertugas menyelenggarakan pemerintahan desa, melaksanakan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan dan pemberdayaan masyarakat Desa. Dalam menjalankan tugasnya, kepala desa berwenang sebagai berikut:

- 1) Memimpin pelaksanaan pemerintahan desa;
- 2) Mengangkat dan memberhentikan perangkat desa;
- 3) Memegang kekuasaan pengelolaan keuangan dan aset desa;
- 4) Menetapkan peraturan desa;
- 5) Menetapkan anggaran pendapatan dan belanja desa;
- 6) Membina kehidupan masyarakat desa;
- 7) Membina ketentraman dan ketertiban masyarakat desa;
- 8) Membina dan meningkatkan perekonomian desa serta mengintegrasikannya agar mencapai perekonomian skala produktif untuk sebesar-besarnya kemakmuran masyarakat desa;
- 9) Mengembangkan sumber pendapatan desa;

- 10) Mengusulkan dan menerima pelimpahan sebagian kekayaan negara guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa;
- 11) Mengembangkan kehidupan sosial budaya masyarakat desa;
- 12) Memanfaatkan teknologi tepat guna;
- 13) Mengkoordinasikan pembangunan desa secara partisipatif;
- 14) Mewakili desa di dalam dan di luar pengadilan atau menunjuk kuasa hukum untuk mewakilinya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 15) Melaksanakan wewenang lain yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

2.3.3 Fungsi Kepala Desa

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 84 Tahun 2015 Pasal 6 ayat 3 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Tentang Pemerintahan Desa, untuk melaksanakan tugasnya, seorang kepala desa mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Menyelenggarakan pemerintahan desa, seperti tata praja pemerintahan, penetapan peraturan di desa, pembinaan masalah pertanahan, pembinaan ketentraman serta ketertiban, melaksanakan upaya perlindungan masyarakat, administrasi kependudukan serta penataan dan pengelolaan wilayah.
- b. Melakukan pembangunan, seperti pembangunan sarana prasarana perdesaan, serta pembangunan bidang kesehatan dan pendidikan.
- c. Pembinaan kemasyarakatan, seperti pelaksanaan hak serta kewajiban masyarakat, partisipasi masyarakat, sosial budaya masyarakat, ketenagakerjaan dan keagamaan.
- d. Pemberdayaan masyarakat, seperti tugas sosialisasi dan motivasi masyarakat di bidang ekonomi, politik, budaya, lingkungan hidup, pemuda, olahraga, karang taruna dan pemberdayaan keluarga.
- e. Menjaga hubungan kemitraan dengan lembaga masyarakat dan lembaga lainnya.

Berdasarkan penjelasan di atas, fungsi kepala desa sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 84 Tahun 2015 Pasal 6 ayat 3 mencakup penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, pemberdayaan masyarakat, dan menjaga kemitraan dengan berbagai lembaga. Dalam konteks penelitian ini, penerapan fungsi-fungsi tersebut erat hubungannya dengan gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh kepala desa (Ismail & Junus, 2019).

2.4 Desa Mandiri

2.4.1. Pengertian Desa Mandiri

Desa mandiri merupakan desa yang mampu memenuhi kebutuhannya sendiri dan tidak tergantung dengan bantuan dari pemerintah. Meskipun ada bantuan dari pemerintah, namun sifatnya stimulan atau perangsang. Desa mandiri adalah desa yang memiliki kerjasama yang baik, sistem administrasi yang baik, pendapatan masyarakat cukup. Pembangunan desa mandiri meliputi kegiatan-kegiatan rencana pembangunan yang bersifat partisipatif, transparan, akuntabel, dan mendetail.

Secara universal desa merupakan sebuah aglomerasi yakni pengumpulan atau pemusatan pemukiman di area pedesaan (*plural*). Sementara untuk mandiri merupakan mampu berdiri sendiri tidak bergantung dengan pihak lain. Jadi yang dimaksud dengan desa mandiri adalah desa yang dapat memenuhi kebutuhannya sendiri tanpa bergantung pada bantuan pemerintah (Fatmawati dkk., 2020). Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Pasal 4 Tentang Desa menyatakan bahwa pengaturan desa bertujuan untuk mendorong prakarsa, gerakan, dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa, meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, serta memperkuat desa sebagai subjek pembangunan dengan pengembangan potensi ekonomi lokal serta pemanfaatan sumber daya alam dan lingkungan berkelanjutan.

Secara etimologis, kemandirian berbeda dengan kesendirian, berbeda pula dengan kedirian. Kesendirian berarti mengurus dirinya sendiri

tanpa dukungan pemerintah, dan pemerintah membiarkan desa bekerja sendiri dengan kekuatan lokal. Kedirian sering disebut dengan *autarchy* atau sikap ego desa yang lebih banyak berorientasi ke dalam, yang tidak ingin berinteraksi dengan dunia luar. Sedangkan untuk kemandirian diartikan sebagai kemampuan (kapasitas) guna melaksanakan upaya-upaya mencapai kehidupan yang lebih sejahtera dengan mengedepankan optimalisasi potensi dirinya, tanpa bergantung pada pihak lain. (Fatmawati dkk., 2020). Tujuan yang akan dicapai oleh desa mandiri yaitu pengembangan desa mandiri berbasis kawasan perdesaan untuk mewujudkan kemandirian masyarakat perdesaan agar mampu mendayagunakan serta mengoptimalkan potensi sumber daya ekonomi, sosial dan lingkungan hidup untuk kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 2 tahun 2016 Tentang Indeks Desa Membangun, upaya dalam mewujudkan desa mandiri dapat dilaksanakan dengan tiga komponen dalam indeks desa membangun, yaitu:

- a. Ketahanan sosial, yakni kemampuan untuk menciptakan kehidupan yang nyaman dan aman bagi kehidupan sosial masyarakat. Adapun ketahanan sosial dapat dimaksimalkan melalui:
 - 1) Pelayanan kesehatan yang memadai, seperti waktu tempuh ke prasarana kesehatan kurang dari 30 menit, tersedia tenaga kesehatan mulai dari bidan, dokter dan tenaga kesehatan lain, tingkat aktivitas pos pelayanan terpadu, serta jaminan kesehatan seperti tingkat kepesertaan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial.
 - 2) Akses pendidikan mulai dari SD/MI dengan jarak kurang dari 3 kilometer, akses ke SMP/MTS kurang dari 6 kilometer, dan akses ke SMA/SMK/MA kurang dari 6 kilometer.
 - 3) Modal sosial yang terdiri dari memiliki gotong royong di desa, keberadaan ruang publik terbuka bagi warga yang tidak berbayar, ketersediaan fasilitas atau lapangan olahraga, terdapat kegiatan kelompok olahraga, mempunyai toleransi yang baik antar warga,

serta partisipasi masyarakat mengadakan sistem keamanan lingkungan.

- 4) Lembaga kemasyarakatan yang membantu pemerintah desa dalam pembangunan desa terdiri dari karang taruna, tim penggerak Pemberdayaan dan Kesejahteraan Keluarga, RT/RW, Pos Pelayanan Terpadu, Lembaga Pemberdayaan Masyarakat, dan sebagainya.
- 5) Partisipasi masyarakat dengan keikutsertaan masyarakat dalam Musrenbangdes yang memunculkan kesadaran terhadap pentingnya program yang dilaksanakan dengan ikut dalam pengawasan melaksanakan pembangunan desa, mengikutsertakan masyarakat dalam perumusan masalah serta penyusunan kebijakan menjadi bagian dari subjek yang mempunyai peran dalam sisi tersebut.

b. Ketahanan ekonomi, yakni terdiri dari keragaman produksi masyarakat desa, kemudian menyediakan pusat pelayanan perdagangan seperti pasar rakyat, menyediakan lembaga ekonomi seperti Badan Usaha Milik Desa dan koperasi dari desa, serta kualitas jalan desa yang dapat dilalui oleh kendaraan.

c. Ketahanan lingkungan/ekologi, yakni terdiri dari memperbaiki kualitas lingkungan apabila terjadi pencemaran air, tanah, sungai yang terkena limbah, dan potensi rawan bencana alam seperti banjir, tanah longsor.

2.4.2. Hambatan dalam Mewujudkan Desa Mandiri

Hambatan-hambatan yang biasa dihadapi dalam mewujudkan desa mandiri adalah sebagai berikut:

a. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia pada daerah pedesaan ditandai dengan tingkat pendidikan yang relatif rendah, keterampilan yang rendah. Penduduk

desa yang berlatar belakang tingkat pendidikan yang relatif baik banyak yang memilih bermigrasi ke daerah perkotaan/ industri sehingga memperburuk kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang tinggal di wilayah perdesaan. Salah satu akibat dari lemahnya sumber daya manusia adalah rendahnya budaya kewirausahaan dan rendahnya jumlah sumber daya yang dimiliki masyarakat pedesaan, sehingga pada gilirannya mengakibatkan kapasitas inovasi dan pembelajaran masyarakat juga rendah. Jumlah penduduk yang besar merupakan pasar potensial untuk memasarkan hasil-hasil produksi, sementara kualitas penduduk menentukan seberapa besar produktivitas yang ada.

b. Teknologi yang Masih Rendah

Penggunaan teknologi yang rendah dapat menyebabkan ketidak efisien dan produktivitas yang rendah. Secara umum dapat dikatakan bahwa semakin tinggi penggunaan teknologi maka semakin besar kemampuan untuk memperbesar tingkat produksi dan mempercepat pembangunan suatu perekonomian adalah dengan penggunaan teknologi modern. (Fitoussi (2017) dalam Efendi, 2022).

c. Sumber Daya Modal (Investasi)

Investasi di Indonesia masih relatif rendah padahal modal sangat dibutuhkan untuk mengolah potensi yang masih berupa bahan mentah. Pembentukan dan investasi ditujukan untuk menggali dan mengolah kekayaan. Sumber daya modal berupa barang-barang modal sangat penting bagi perkembangan dan kelancaran pembangunan ekonomi, karena barang-barang modal juga mampu meningkatkan produktivitas. Investasi merupakan langkah awal kegiatan produksi. Dengan posisi tersebut, investasi pada hakikatnya juga merupakan langkah awal kegiatan pembangunan ekonomi. Dinamika penanaman modal mempengaruhi tinggi rendahnya pembangunan dan pertumbuhan ekonomi.

2.4.3. Indikator dalam Kemandirian Desa

Menurut Ahmad Taufik (2019) dalam (Efendi, 2022) bahwa terdapat lima indikator desa mandiri sebagai berikut:

- 1) Memiliki potensi sumber daya alam
- 2) Memiliki potensi sumber daya manusia
- 3) Memiliki potensi sarana prasarana yang besar
- 4) Tingkat kemiskinan penduduk desa di bawah rata-rata
- 5) Terdapat peran serta dan kesadaran masyarakat yang besar dalam mengoptimalkan potensi desa.

2.4.4. Manfaat Desa Mandiri

Beberapa manfaat dari desa yang telah mandiri antara lain sebagai berikut:

- a. Berkembangnya potensi desa yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat di wilayahnya melalui penciptaan lapangan kerja
- b. Meningkatnya kegiatan usaha ekonomi masyarakat dan budaya berbasis kearifan lokal di desa
- c. Meningkatnya kemandirian desa dalam melaksanakan kegiatan pembangunan
- d. Menurunnya ketimpangan pembangunan wilayah antara desa dengan kota.

2.5. Desa Berkembang

2.5.1 Pengertian Desa Berkembang

Menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, desa diartikan sebagai kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah dengan kewenangan untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan serta kepentingan masyarakat setempat. Pengelolaan desa ini didasarkan pada prakarsa masyarakat, hak asal-usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Desa tidak hanya berfungsi sebagai unit

administrasi pemerintahan, tetapi juga sebagai pusat pengelolaan sumber daya dan pemberdayaan masyarakat lokal. Dalam sistem pemerintahan, desa memiliki peran strategis untuk memperkuat otonomi dan kesejahteraan masyarakat melalui pengelolaan yang partisipatif dan inklusif.

Dalam konteks desa yang sedang berkembang, istilah "berkembang" merujuk pada kondisi di mana desa mengalami perubahan signifikan menuju keadaan yang lebih baik. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, perkembangan ini mencakup berbagai aspek, seperti pembangunan fisik, pemberdayaan masyarakat, peningkatan layanan publik, dan pengelolaan potensi lokal secara berkelanjutan. Namun, desa berkembang masih menghadapi tantangan dalam memanfaatkan sumber daya alam dan potensinya secara optimal. Oleh karena itu, diperlukan upaya yang berkesinambungan untuk meningkatkan kapasitas masyarakat dan kualitas tata kelola desa, sehingga desa berkembang dapat mencapai kesejahteraan dan kemandirian yang lebih baik.

Desa berkembang, yang juga dikenal sebagai desa madya, adalah salah satu kategori desa berdasarkan klasifikasi Indeks Desa Membangun (IDM). Desa ini memiliki prospek kemajuan signifikan karena berada dalam fase transisi dari desa tertinggal menuju desa maju. Berbagai aspek kehidupan masyarakatnya, baik sosial, ekonomi, maupun lingkungan/ekologi, mulai menunjukkan tanda-tanda perbaikan yang menjanjikan, meskipun belum sepenuhnya optimal. Desa berkembang didefinisikan sebagai desa dengan Indeks Desa Membangun lebih besar dari 0,5989 dan kurang dari atau sama dengan 0,7072. Kategori ini mencerminkan posisi desa yang masih membutuhkan langkah-langkah strategis untuk memanfaatkan seluruh potensinya secara maksimal guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat, kualitas hidup, dan pengentasan kemiskinan (Saputra, D. W., & Jaya, 2023).

2.5.2 Indikator Desa Berkembang

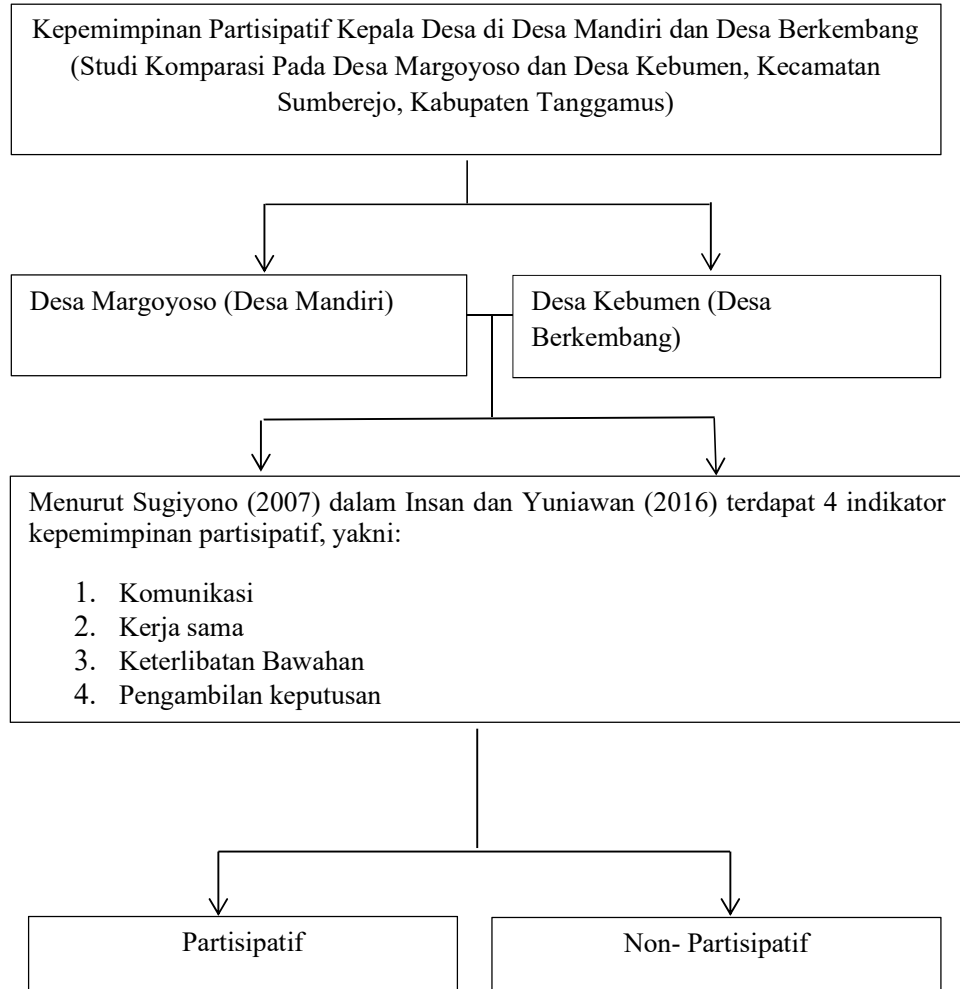
Menurut Ahmad Taufik (2019) dalam (Efendi, 2022) bahwa terdapat lima indikator desa berkembang sebagai berikut:

- 1) Memiliki potensi sumber daya alam yang belum optimal
- 2) Memiliki potensi sumber daya manusia yang sedang berkembang
- 3) Sarana dan prasarana dasar yang mulai memadai
- 4) Tingkat kemiskinan masih relatif tinggi
- 5) Kurangnya peran serta dan kesadaran masyarakat dalam mengoptimalkan potensi desa.

2.6 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan sebuah tolok ukur bagi peneliti dalam menentukan batasan-batasan dalam proses penelitian agar dapat fokus pada permasalahan yang akan diteliti (Sugiyono, 2020). Variasi status desa di Kecamatan Sumberejo berdasarkan klasifikasi IDM menjadi hal yang layak untuk dikaji lebih mendalam. Salah satu faktor yang menunjang hal tersebut adalah kemampuan kepala desa dalam melibatkan bawahan dalam perumusan program yang sesuai dengan kebutuhan. Dalam hal ini peneliti mengidentifikasi serta membandingkan penerapan gaya kepemimpinan partisipatif kepala desa di Desa Margoyoso sebagai desa mandiri dan Desa Kebumen sebagai desa berkembang.

Keberhasilan sebuah desa pada umumnya dipengaruhi oleh kepemimpinan yang diterapkan dalam desa tersebut, karena sumber daya manusia dari pimpinan merupakan modal utama dalam merencanakan, mengorganisir, mengarahkan serta menggerakkan bawahan maupun masyarakat sebagai komponen desa. Setiap kepala desa memiliki cara dan kemampuan kompetensi yang berbeda dalam menjalankan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan seorang pemimpin yang mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan. Indikator kepemimpinan partisipatif yakni: (1) komunikasi, (2) kerjasama, (3) keterlibatan bawahan, (4) pengambilan keputusan.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Sumber: Diolah Peneliti, 2024

III. METODE PENELITIAN

3.1. Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode komparasi. Jenis penelitian deskriptif dipakai pada satu variabel yang diteliti dengan mencoba menjelaskan adanya perbandingan secara rinci sesuai dengan permasalahan penelitian. Dengan penelitian deskriptif ini, dapat memberikan penjelasan mengenai karakteristik pada fenomena tertentu. Secara umum, data yang telah didapatkan dari penelitian digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah. Bogdan dan Taylor (1982) dalam Ummah (2019) mengatakan bahwa penelitian kualitatif adalah langkah penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa rangkaian kata yang tertulis maupun secara lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Penelitian dengan tipe kualitatif lebih relevan untuk mengkaji fenomena yang ada di lapangan dibanding dengan penelitian tipe kuantitatif yang mengumpulkan dan menganalisis data numerik untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan penelitian. Tujuan dari pemilihan tipe penelitian kualitatif deskriptif adalah supaya dapat menggali lebih dalam informasi aktual yang diberikan berdasarkan pemahaman narasumber atau informan pada saat penelitian. Menurut Sugiyono (2013) penelitian dengan metode kualitatif merupakan penelitian yang berasaskan pada filsafat yang dipakai untuk meneliti pada kondisi ilmiah (eksperimen), di mana peneliti sebagai instrumen dalam sebuah penelitian dan teknik pengumpulan data serta analisis data pada penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna daripada angka (numerik). Dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini menggali informasi mendalam dari informan untuk memahami perbedaan

karakteristik, tantangan dan peluang penerapan kepemimpinan partisipatif di kedua desa.

3.2. Fokus Penelitian

Fokus penelitian berguna agar hasil dan pembahasan penelitian dapat konsisten tanpa melebar ke permasalahan lain. Selain itu fokus penelitian juga untuk mempertajam substansi dan nilai dari sebuah penelitian. Pembatasan masalah dan topik dalam penelitian kualitatif lebih didasarkan pada tingkat kepentingan masalah yang akan dipecahkan menurut Sugiyono (2015). Istilah fokus penelitian yang berarti menentukan batasan pengumpulan data tentunya agar dapat mengarahkan peneliti dalam mengkaji masalah yang menjadi tujuan penelitian agar data diperoleh secara lebih spesifik. Fokus penelitian ini adalah penerapan kepemimpinan partisipatif oleh Kepala Desa Margoyoso (desa mandiri) dan Desa Kebumen (desa berkembang). Penerapan ini akan dianalisis berdasarkan empat indikator:

1. Komunikasi

Kepala desa harus memiliki kemampuan berkomunikasi untuk menyampaikan informasi kepada orang lain, sedemikian rupa sehingga penerima mampu memahami baik itu secara langsung ataupun tidak langsung yang terbagi dalam beberapa sub indikator berikut:

- a. Pola komunikasi
- b. Metode dan media komunikasi
- c. Proses komunikasi
- d. Tantangan

2. Kerja Sama

Kerja sama merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh beberapa individu atau kelompok. Kepala desa harus memiliki kemampuan untuk bekerja sama dengan pihak internal atau eksternal unsur desa agar tercapainya tujuan bersama yang telah ditetapkan yang terbagi dalam beberapa sub indikator berikut:

- a. Pola kerja sama
- b. Metode dan media kerja sama

- c. Proses pelaksanaan kerja sama
- d. Tantangan

3. Keterlibatan Bawahan

Keterlibatan bawahan, kepala desa harus melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan atau melaksanakan program/kegiatan agar sesuai dengan kebutuhan bawahan dalam artian perangkat desa dan masyarakat yang terbagi dalam beberapa sub indikator berikut:

- a. Pola keterlibatan bawahan
- b. Metode dan media keterlibatan bawahan
- c. Proses keterlibatan bawahan
- d. Tantangan

4. Pengambilan Keputusan

Kemampuan kepala desa dalam mengambil keputusan dapat dilihat dari apakah kepala desa melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, atau kepala desa mengambil keputusan secara sendiri sebagai sentralisasi wewenang, atau kepala desa mendelegasikan bawahannya dalam pengambilan keputusan yang terbagi dalam beberapa sub indikator berikut:

- a. Pola pengambilan keputusan
- b. Metode dan media pengambilan keputusan
- c. Proses pengambilan keputusan
- d. Tantangan

3.3. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian menurut Moleong (2017) dalam (Lestiana, 2024) merupakan tempat dimana peneliti akan melakukan penelitian untuk mendapatkan fenomena atau peristiwa yang sebenarnya terjadi dari objek yang diteliti, dalam rangka guna mendapatkan data-data yang akurat. Penelitian ini dilaksanakan di dua desa yakni Desa Margoyoso dan Desa Kebumen yang berada di Kecamatan Sumberejo Kabupaten Tanggamus. Pemilihan Desa Margoyoso dan Desa Kebumen didasarkan pada status IDM yang berbeda, dimana Desa Margoyoso menyandang status desa mandiri dan

Desa Kebumen menyanggah status desa berkembang. Perbedaan status ini memberikan peluang untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kemajuan desa.

3.4. Informan Penelitian

Informan penelitian menurut Moleong dan Lexy (2017) dalam (Lestiana, 2024) dalam penelitian diartikan sebagai orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi terkait situasi dan kondisi pada latar permasalahan penelitian. Informan yang ditentukan dalam penelitian ini dengan menentukan narasumber yang akan diwawancarai pada objek penelitian yang berkaitan dengan permasalahan atau fokus penelitian (*purposive sampling*). Alasan peneliti menggunakan *purposive sampling* bertujuan untuk mengambil informan secara objektif, dengan anggapan bahwa informan yang diambil merupakan keterwakilan (*representative*) bagi peneliti. Sehingga menurut peneliti teknik *purposive sampling* tepat digunakan untuk melihat penerapan kepemimpinan partisipatif oleh kepala desa.

Informan penelitian dapat dilihat pada tabel 2 di bawah. Pemilihan informan masyarakat didasarkan pada kriteria berikut: (1) masyarakat yang tinggal di desa tersebut minimal 3-5 tahun; (2) minimal memiliki pengetahuan tentang program-program pembangunan desa.

Tabel 2. Data Informan Penelitian Desa Margoyoso dan Desa Kebumen

Nama Desa	Informan	Jabatan
Desa Margoyoso	Sudibyo	Kepala Desa
	Aris Supriadi	Sekretaris Desa
	Stevani Owen	Kasi Pemerintahan
	Yanto	Kepala Dusun
	Samto	Tokoh Agama
	Surani	Masyarakat Desa
	Narni	Masyarakat Desa
Desa Kebumen	Suyanto	Kepala Desa
	Fakihan	Sekretaris Desa

Nama Desa	Informan	Jabatan
	Wahyu	Kasi Pemerintahan
	Fadlan Nais	Kepala Dusun
	Ngilmaeni	Tokoh Agama
	Lanang W	Masyarakat Desa
	Rossya	Masyarakat Desa

Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2025

3.5. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder, yang disesuaikan dengan kebutuhan guna mendapatkan gambaran yang lengkap dan akurat penerapan kepemimpinan partisipatif kepala desa di desa mandiri dan desa berkembang. Menurut Sugiyono (2020) sumber data primer adalah sumber data yang diperoleh peneliti secara langsung atau dari tangan pertama, dan sumber data sekunder merupakan sumber yang diperoleh dari sumber yang sudah ada, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Berdasarkan uraian tersebut sumber data dibedakan menjadi dua jenis yakni:

1. Data Primer

Data primer adalah data utama yang bisa didapatkan secara langsung dari tangan pertama di lapangan berdasarkan hasil observasi dan wawancara. Dalam hal ini, data primer pada penelitian ini berupa hasil dari wawancara yang dilakukan kepada para informan di Desa Margoyoso dan Desa Kebumen melalui observasi (pengamatan) dan wawancara (*interview*).

2. Data Sekunder

Data sekunder ialah sumber data yang dikutip dari sumber lain berbentuk dokumen seperti literatur, dokumen negara seperti Peraturan Menteri dan Surat Edaran Menteri, jurnal ilmiah, artikel, internet, karangan para ahli yang dianggap mempunyai hubungan dengan masalah yang diteliti serta bahan referensi lain yang relevan terhadap penelitian yang dilakukan.

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan sebuah langkah yang sangat penting dalam penelitian, karena tujuan utama dari sebuah penelitian adalah untuk mendapatkan data. Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Dalam penelitian yang dilakukan menggunakan metode kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen kunci pada pengumpulan data. Pada penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi (Sugiyono 2020) sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*Interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan (informan) (Moleong, 2017). Dalam penelitian ini dilakukan wawancara secara langsung untuk memperoleh data dari informan terkait dengan fokus penelitian, sehingga sasaran yang akan diwawancarai adalah pihak yang terkait dengan permasalahan yang dijadikan sumber data.

Dalam teknik pengumpulan data menggunakan wawancara hampir sama dengan kuesioner. Wawancara dibagi menjadi 3 macam yaitu wawancara terstruktur, wawancara semi-terstruktur, dan wawancara mendalam (*in-depth interview*). Wawancara terstruktur adalah wawancara yang setiap pertanyaan yang diajukan harus sesuai dengan pedoman wawancara yang dipersiapkan. Kedua, wawancara semi-terstruktur yaitu wawancara yang sudah ditentukan pertanyaan sesuai pedoman wawancara namun bersifat fleksibel atau dapat dikembangkan sesuai keadaan yang ada di lapangan. Ketiga, wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas hanya berpedoman pada garis besar pertanyaan (Herdiansyah, 2010). Penulis menggunakan teknik wawancara terstruktur dengan kepala desa, dan perangkat desa untuk menggali pemahaman mendalam tentang penerapan kepemimpinan partisipatif. partisipatif kepala desa dengan sudah menyiapkan pertanyaan secara tertulis, sehingga proses wawancara dan

apa yang akan dipertanyakan tidak akan menyimpang dari fokus serta tujuan dari penelitian. Berikut merupakan data wawancara terhadap informan penelitian:

1. Sudibyo, selaku Kepala Desa Margoyoso yang diwawancarai oleh Peneliti pada tanggal 28 April 2025
2. Aris Supriadi, selaku Sekretaris Desa Margoyoso yang diwawancarai oleh Peneliti pada tanggal 28 April 2025
3. Stevani Owen, selaku Kasi Pemerintahan Desa Margoyoso yang diwawancarai oleh Peneliti pada tanggal 28 April 2025
4. Yanto, selaku Kepala Dusun 05 Desa Margoyoso yang diwawancarai oleh Peneliti pada tanggal 10 Mei 2025
5. Surani, selaku Masyarakat Desa Margoyoso yang diwawancarai oleh Peneliti pada tanggal 10 Mei 2025
6. Narni, selaku Masyarakat yang diwawancarai oleh Peneliti pada tanggal 10 Mei 2025
7. Samto, S.Pd. selaku Tokoh Agama Desa Margoyoso yang diwawancarai oleh peneliti pada tanggal 8 Juli 2025
8. Suyanto, selaku Kepala Desa Kebumen yang diwawancarai oleh Peneliti pada tanggal 19 Mei 2025
9. Fakihan, selaku Sekretaris Desa Kebumen yang diwawancarai oleh Peneliti pada tanggal 19 Mei 2025
10. Wahyu, selaku Kasi Pemerintahan Desa Kebumen yang diwawancarai oleh Peneliti pada tanggal 19 Mei 2025
11. Fadlan Nais, selaku Kadus 02 Desa Kebumen yang diwawancarai oleh Peneliti pada tanggal 19 Mei 2025
12. Lanang W, selaku Masyarakat Desa Kebumen yang diwawancarai oleh Peneliti pada tanggal 19 Mei 2025
13. Rossya, selaku Masyarakat Desa Kebumen yang diwawancarai oleh Peneliti pada tanggal 19 Mei 2025
14. Ngilmaeni, S.Pd. selaku Tokoh Agama Desa Kebumen yang diwawancarai oleh peneliti pada tanggal 8 Juli 2025

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan cara mengumpulkan informasi secara baik secara visual, verbal maupun tulisan. Dokumentasi merupakan cara mengumpulkan data melalui peninggalan tertulis seperti arsip, termasuk juga buku tentang teori, pendapat, dalil atau hukum dan lain-lain yang berhubungan dengan masalah penelitian menurut Zuhriah (2009) dalam Fiantika, F.R dkk (2022). Jadi dokumen dapat dijadikan sebagai sebuah catatan aktivitas, kegiatan maupun peristiwa yang telah berlalu yang dicatatkan, dikumpulkan menjadi sebuah arsip. Dokumentasi digunakan untuk mendukung data empiris, seperti mencatat hasil Musdes dan dokumen perencanaan pembangunan desa. Dokumentasi yang dilakukan guna menghimpun data yang selanjutnya dilakukan pencatatan oleh penulis di Desa Margoyoso dan Desa Kebumen terdapat pada tabel berikut:

Tabel 3. Dokumentasi Penelitian

No	Uraian Kegiatan	Kegiatan
1.	Sejarah singkat Desa Margoyoso dan Desa Kebumen	Pencatatan
2.	Geografis Desa Margoyoso dan Desa Kebumen	Pencatatan
3.	Keadaan penduduk Desa Margoyoso dan Desa Kebumen	Pencatatan
4.	Struktur organisasi Desa Margoyoso dan Desa Kebumen	Pencatatan
5.	Kegiatan Desa Margoyoso dan Desa Kebumen	Pencatatan

Sumber: Diolah Oleh Peneliti 2025

3. Observasi

Observasi merupakan kegiatan pengamatan yang dilakukan dengan tujuan untuk mendeskripsikan perilaku, atau peristiwa yang terjadi pada lokasi penelitian Patton (1980) dalam Ummah (2019). Observasi adalah teknik dalam memperoleh data melalui pengamatan terhadap suatu objek atau orang pada periode tertentu. Observasi dilakukan di kantor Desa Margoyoso dan kantor Desa Kebumen untuk melihat langsung pola kerja kepala desa dan perangkat desa. Observasi dilakukan di kantor Desa

Margoyoso dan kantor Desa Kebumen untuk melihat langsung pola kerja kepala desa dan perangkat desa. Observasi yang dilakukan oleh Peneliti dalam pengamatan secara langsung di 2 (dua) Desa Margoyoso dan Desa Kebumen terdapat pada tabel berikut:

Tabel 4. Observasi

No	Lokasi	Kegiatan
1.	Kantor Desa Margoyoso	Kunjungan guna memperoleh data terkait kepemimpinan kepala Desa Margoyoso
2.	Kantor Desa Kebumen	Kunjungan guna memperoleh data terkait kepemimpinan Kepala Desa Kebumen

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2025

3.7. Teknik Pengolahan Data

Teknik pengolahan data yakni tahap yang dilakukan setelah data yang diperlukan terkumpul, maka peneliti melakukan pengolahan data tersebut sesuai analisis yang sudah dibuat. Menurut Efendi dkk dalam Singarimbun (2008) dalam (Lestiana, 2024), teknik pengolahan data terdiri dari:

a. Tahap Editing

Dalam tahap ini meneliti kembali data-data yang telah terhimpun guna mengetahui kelengkapan data, kejelasan data, kesesuaian data jawaban dan keseragaman satuan data. Dalam tahap ini data yang dianggap tidak relevan atau tidak dibutuhkan akan disingkirkan. Peneliti melakukan kegiatan memilih hasil wawancara yang relevan, data yang relevan dengan fokus penelitian akan dilakukan pengolahan kata dalam bentuk bahasa yang lebih baik sesuai dengan kaidah sebenarnya. Data yang telah diolah menjadi rangkaian bahasa kemudian dikorelasikan dengan data yang lain sehingga memiliki keterkaitan informasi. Dan proses selanjutnya yakni peneliti memeriksa kembali data yang telah ada untuk meminimalisir data yang tidak relevan.

b. Interpretasi Data

Pada tahap ini, peneliti memberikan pendapat atau pandangan secara teoritis terhadap suatu data. Interpretasi data digunakan untuk mencari makna dan hasil penelitian dengan jalan tidak hanya menjelaskan atau menganalisis. Pelaksanaan interpretasi data dilakukan dengan memberikan penjelasan berupa kalimat bersifat narasi dan deskriptif. Data yang memiliki makna akan dilakukan kegiatan analisis data berdasarkan hasil wawancara, dan studi dokumentasi data yang diperoleh, tetapi data diinterpretasikan untuk kemudian mendapatkan kesimpulan sebagai hasil dari penelitian.

3.8. Teknik Analisis Data

Data yang telah diperoleh kemudian dianalisis. Analisis data memiliki makna sebagai suatu proses menyikapi data, menyusun, memilah dan mengolah ke dalam suatu susunan yang sistematis dan bermakna (Wakarmamu, 2022). Setelah proses pengumpulan data dari lapangan selesai, maka tahap berikutnya merupakan tahap analisis data. Pada tahap ini data diolah sedemikian rupa sehingga peneliti berhasil menyimpulkan kebenaran yang dapat dipakai untuk menjawab persoalan yang diajukan dalam penelitian. Menurut Miles & Huberman (1984) dalam (Abdussamad, 2021) bahwa analisis data pada penelitian kualitatif terdapat 3 langkah yakni:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data merupakan proses pemilahan, pemisahan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Pada tahap reduksi data, hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dirangkum dan dikelompokkan berdasarkan empat indikator kepemimpinan partisipatif: komunikasi, kerjasama, keterlibatan bawahan dan pengambilan keputusan.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data ialah proses penyusunan sekumpulan informasi yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan penarikan tindakan. Pada penelitian kualitatif, penyajian data dapat berbentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* atau

sejenisnya. Data yang telah dirangkum disajikan dalam bentuk narasi deskriptif untuk memudahkan penarikan kesimpulan.

3. Penarikan Kesimpulan/ Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Tahap berikutnya yakni penarikan kesimpulan. Penarikan kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan menjawab masalah yang dirumuskan sejak awal, kemudian disimpulkan setelah penelitian di lapangan. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan membandingkan penerapan indikator kepemimpinan partisipatif di Desa Margoyoso dan Desa Kebumen untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

3.9. Teknik Validasi Data

Teknik validasi data diperlukan sebagai upaya untuk mengevaluasi data yang telah diperoleh dalam penelitian kualitatif. Tujuan dari adanya proses validitas atau keabsahan data adalah untuk memastikan jika data yang diperoleh dari berbagai sumber dapat secara akurat menggambarkan fenomena yang tengah dikaji. Terdapat beberapa teknik yang digunakan dalam proses validitas data. Dalam penelitian ini, peneliti memilih teknik triangulasi sebagai alat untuk meninjau keabsahan data yang diterapkan dalam penelitian. Triangulasi sendiri dalam pengujian kredibilitas data dimaknai sebagai pengecekan data dari berbagai sumber, teknik dan waktu (Sugiyono, 2020). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi teknik. Triangulasi teknik adalah usaha mengecek keabsahan data, atau mengecek keabsahan temuan penelitian. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi yang memiliki tujuan yang sama untuk memperoleh data mengenai penerapan kepemimpinan partisipatif oleh kepala desa di Desa Margoyoso sebagai desa mandiri dan Desa Kebumen sebagai desa berkembang.

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Kepemimpinan Partisipatif Kepala Desa Di Desa Mandiri (Desa Margoyoso)

Untuk menjawab hasil penelitian, peneliti menggunakan 4 indikator sebagai berikut: Komunikasi, Kerja sama, Keterlibatan bawahan, dan Pengambilan Keputusan. Berikut beberapa wawancara yang telah didapatkan dan dihimpun dari beberapa informan terkait dengan gaya kepemimpinan partisipatif kepala desa Margoyoso adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi

Menurut teori kepemimpinan partisipatif, komunikasi merupakan salah satu sarana yang sangat penting dalam sebuah organisasi guna mencapai tujuan. Komunikasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin sangat dibutuhkan agar organisasi tersebut dapat berjalan secara efektif. Kemampuan berkomunikasi seorang pemimpin memegang peranan penting karena pemimpin akan berinteraksi dengan bermacam-macam pribadi dengan latar belakang serta watak yang berbeda-beda. Oleh karena itu, seorang pemimpin sangat perlu mengenali bawahannya ataupun orang-orang yang akan dipimpin. Cara berkomunikasi kepala desa yang baik sangat diperlukan supaya informasi yang disampaikan dapat diterima dan mudah dipahami oleh masyarakat.

Sebagaimana hasil penelitian yang diperoleh dari wawancara kepada Kepala Desa Margoyoso yang mengatakan bahwa:

“Kepala desa dengan perangkat desa membangun komunikasi melalui berbagai metode yang disesuaikan dengan kondisi sosial masyarakat desa. Informasi biasanya disampaikan secara berjenjang, dari Kadus ke

Ketua RT, lalu ke masyarakat, agar merata dan ada semangat gotong royong dalam pelaksanaannya. Kepala desa serta perangkat desa juga melakukan cek langsung ke lapangan untuk memastikan informasi diterima dan aspirasi masyarakat sesuai dengan rencana desa. Misalnya saat ada dua usulan pembangunan jalan, kami cek ke lokasi untuk melihat mana yang lebih *urgent*. Setelah pengecekan, hasilnya dibahas kembali di forum bersama masyarakat dan keputusan diambil secara mufakat. Forum desa ini terbuka untuk umum agar masyarakat bisa menyampaikan aspirasi maupun keluhan. Kalau ada perbedaan pendapat, kami menugaskan kaur perencanaan dan tim turun langsung ke lapangan. Kadang juga mengajak masyarakat studi banding agar mereka bisa melihat mana yang lebih bermanfaat bagi kepentingan bersama. Selain rapat dan musyawarah, kami pakai media sosial, papan informasi desa, dan pengumuman di tempat ibadah untuk menyampaikan informasi secara cepat dan luas.” (Wawancara Kepala Desa, 28 April 2025)

Berdasarkan pernyataan tersebut, Kepala Desa Margoyoso dalam menjalankan tugas pemerintahan senantiasa membangun koordinasi dan komunikasi dengan aparatur desa dalam melaksanakan kegiatan desa. Koordinasi dilakukan melalui aparat desa yang bertindak sebagai perpanjangan tangan untuk menyampaikan informasi kepada masyarakat.

Sejalan dengan hal tersebut, hasil wawancara dengan Sekretaris Desa Margoyoso mengungkapkan bahwa:

“Komunikasi yang terjadi yakni dua arah. Apabila kepala desa mendapat informasi yang perlu dibahas kepada aparat desa, kepala desa sampaikan. Biasanya kepala desa melakukan pengarahannya rutin satu minggu sekali atau jika ada hal mendesak yang perlu segera disampaikan kepada aparat. InsyaAllah untuk informasi mudah didapatkan dan mudah dipahami.” (Wawancara Sekretaris Desa, 28 April 2025)

Pernyataan serupa juga disampaikan oleh Kasi Pemerintahan Desa Margoyoso yang menyebutkan bahwa komunikasi antara kepala desa dan perangkat desa dilakukan melalui pengarahannya atau rapat kecil internal, dengan isi informasi yang berkaitan langsung dengan urusan desa sehingga lebih mudah dipahami.

“Komunikasi kepala desa Margoyoso biasanya dilakukan melalui pengarahannya atau rapat kecil internal. Informasi yang diberikan berkaitan

tentang desa, sehingga kami mudah memahami.” (Wawancara Kasi Pemerintahan, 28 April 2025).

Komunikasi yang diterapkan oleh Kepala Desa Margoyoso bersifat dua arah dan berjalan secara efektif. Meskipun dalam beberapa kesempatan digunakan komunikasi satu arah melalui media informasi, komunikasi tersebut tetap memungkinkan adanya umpan balik dan partisipasi dari masyarakat maupun perangkat desa, sehingga menciptakan interaksi yang terbuka dan konstruktif.

Komunikasi kepada masyarakat dilakukan secara berjenjang, melalui grup WhatsApp atau surat edaran yang diberikan kepada kepala dusun sebagai koordinator wilayah. Informasi tersebut kemudian diteruskan kepada ketua RT untuk disampaikan ke masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi merupakan modal utama dalam memimpin masyarakat. Sudah menjadi suatu keharusan bahwa pemerintah desa selalu melakukan koordinasi dan menyampaikan informasi kepada masyarakat dalam pelaksanaan kegiatan di desa.

Hal ini juga ditegaskan dalam hasil wawancara dengan salah satu kepala dusun Desa Margoyoso:

“Biasanya untuk menyampaikan informasi, perangkat desa dikumpulkan di balai desa oleh kepala desa, terkadang juga melalui media sosial, contohnya lewat WA atau telepon, dan juga lewat surat resmi. Untuk informasi yang disampaikan InsyaAllah mudah dipahami karena ada penjelasannya serta mudah diakses karena zaman sekarang sudah canggih.” (Wawancara Kadus 05, 28 April 2025)

Pernyataan tersebut menguatkan bahwa kemampuan komunikasi Kepala Desa Margoyoso dinilai cukup baik, terutama dalam hal berkoordinasi dan menyampaikan informasi kepada perangkat desa maupun masyarakat secara langsung maupun tidak langsung. Selanjutnya, hasil wawancara dengan masyarakat menunjukkan bahwa:

“Kepala Desa Margoyoso aktif melakukan komunikasi dengan masyarakat melalui berbagai saluran, seperti musyawarah desa, acara keagamaan, kegiatan sosial, dan surat edaran. Komunikasi berjalan dua

arah, di mana aspirasi dan keluhan masyarakat disampaikan melalui BPD dan kemudian dibahas bersama dalam musyawarah yang melibatkan berbagai unsur desa. Masyarakat merasa mudah untuk menyampaikan keluhan dan berdiskusi langsung dengan kepala desa, yang dikenal responsif dan terbuka dalam berinteraksi.” (Wawancara Masyarakat, 10 Mei 2025)

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa Kepala Desa Margoyoso mampu menjalin komunikasi yang baik dengan masyarakat. Hal ini ditunjukkan dari kemampuannya dalam berinteraksi, menerima aspirasi, serta merespons kebutuhan masyarakat. Hal senada juga diperoleh dari wawancara dengan masyarakat lainnya:

“Masyarakat merasa sangat mudah untuk menyampaikan keluhan atau berdiskusi langsung dengan kepala desa, baik terkait urusan pemerintahan maupun masalah sosial. Kepala desa dinilai responsif dan terbuka dalam berinteraksi dengan masyarakatnya.” (Wawancara Masyarakat, 10 Mei 2025)

Selain itu, hasil wawancara dengan salah satu tokoh agama di Desa Margoyoso menunjukkan bahwa:

“Kepala desa memiliki pola komunikasi yang terbuka dengan masyarakat, khususnya dalam menyampaikan program atau kebijakan desa. Tokoh agama menyampaikan bahwa kepala desa kerap kali melakukan komunikasi, termasuk dengan para tokoh agama, baik dalam urusan keagamaan maupun pemerintahan, terutama yang berkaitan dengan pembangunan desa. Komunikasi tersebut dilakukan melalui berbagai media, antara lain melalui forum musyawarah, aplikasi WhatsApp, serta surat edaran resmi. Tokoh agama menuturkan bahwa kepala desa sangat terbuka terhadap masukan dan aspirasi dari masyarakat. Setiap kali aspirasi diterima, kepala desa segera menindaklanjutinya dengan mengadakan musyawarah di kantor desa untuk membahas lebih lanjut. Selain itu, masyarakat dinilai tidak mengalami kesulitan dalam menyampaikan pendapat atau berdiskusi langsung dengan kepala desa, baik di rumah pribadi kepala desa maupun di kantor desa.” (Wawancara Tokoh Agama, 08 Juli 2025)

Kegiatan komunikasi juga tidak terbatas pada forum resmi seperti musyawarah atau sosialisasi, tetapi dilakukan secara informal dalam momen-momen keagamaan yang bersifat partisipatif. Salah satunya terlihat dalam kegiatan pengajian peringatan hari-hari besar Islam, seperti peringatan 1 Muharram, yang rutin dilaksanakan di Desa Margoyoso.

Dalam kegiatan ini, Kepala Desa turut hadir Bersama perangkat desa, tokoh agama, tokoh masyarakat, dan warga desa. Kepala Desa memanfaatkan momen tersebut tidak hanya sebagai ajang keagamaan, tetapi juga sebagai sarana membangun komunikasi yang erat dengan masyarakat. Dalam sambutannya, Kepala Desa menyampaikan informasi mengenai agenda pembangunan desa, evaluasi kegiatan sebelumnya, dan pentingnya kebersamaan dalam menjaga kerukunan antarwarga. Forum pengajian ini sekaligus menjadi ajang penyampaian aspirasi masyarakat secara langsung dalam suasana yang santai dan terbuka. Beberapa usulan pembangunan seperti perbaikan jalan lingkungan dan dukungan terhadap kegiatan remaja masjid sering kali muncul dari forum informal semacam ini. Bentuk komunikasi seperti ini menunjukkan bahwa kepala desa mampu memanfaatkan ruang social keagamaan sebagai media komunikasi yang efektif, tidak kaku, dan menjangkau berbagai kelompok masyarakat.

Berdasarkan wawancara dengan tokoh agama, dapat disimpulkan bahwa Kepala Desa Margoyoso menerapkan pola komunikasi yang terbuka dan partisipatif. Komunikasi dilakukan tidak hanya melalui forum formal seperti musyawarah desa, tetapi juga melalui media informal seperti WhatsApp dan surat edaran. Kepala desa dinilai responsif terhadap aspirasi warga dan aktif menindaklanjutinya melalui diskusi bersama.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa komunikasi antara Kepala Desa Margoyoso menerapkan pola komunikasi yang terbuka dan partisipatif. Komunikasi dilakukan tidak hanya melalui forum formal seperti musyawarah desa, tetapi juga melalui media informal seperti WhatsApp, pengumuman di tempat ibadah, surat edaran, serta forum keagamaan seperti pengajian. Kepala desa dinilai responsif terhadap aspirasi warga dan aktif menindaklanjutinya melalui diskusi bersama. Penyampaian informasi dilakukan secara sistematis melalui jalur berjenjang dan memanfaatkan media komunikasi daring maupun luring. Pendekatan ini menunjukkan kemampuan adaptif kepala desa terhadap perkembangan sosial dan teknologi masyarakat.

Yukl (2017) dalam Wahyuni (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif adalah model yang dinamis dan kompleks, yang melibatkan prosedur pengambilan keputusan secara kolektif. Hal ini sesuai dengan praktik yang diterapkan di Desa Margoyoso, di mana keputusan diambil melalui musyawarah yang melibatkan berbagai unsur masyarakat.

Menurut Harbani dalam Syahril (2019), kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain melalui komunikasi, baik secara langsung maupun tidak langsung, untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini tercermin dalam cara kepala desa membangun komunikasi yang efektif, jelas, dan terbuka, sehingga masyarakat merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses pembangunan.

Senada dengan itu, Sugiyono (2007) dalam Insan dan Yuniawan (2016) menyebutkan bahwa komunikasi merupakan jembatan utama dalam kepemimpinan. Komunikasi yang baik mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kepala Desa Margoyoso telah menunjukkan kemampuan ini melalui pendekatan partisipatif yang memperkuat hubungan antara pemerintah desa dan masyarakat.



Gambar 4. Kegiatan Sosialisasi Koperasi Merah Putih di Desa Margoyoso
Sumber: Arsip Desa Margoyoso 2025

Sebagai bentuk nyata dari komunikasi partisipatif yang diterapkan, Kepala Desa Margoyoso juga aktif dalam mendukung berbagai kegiatan sosialisasi yang melibatkan masyarakat dan stakeholder desa. Salah satu kegiatan tersebut adalah sosialisasi Koperasi Merah Putih, yang diselenggarakan di Desa Margoyoso dan dihadiri oleh Kepala Desa, perangkat desa, tokoh masyarakat, serta berbagai pihak terkait. Melalui kegiatan ini, Kepala Desa tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga membuka ruang dialog dan diskusi terbuka guna memperkuat pemahaman masyarakat mengenai pentingnya koperasi sebagai wadah ekonomi kerakyatan. Dalam forum tersebut, masyarakat diberikan kesempatan untuk bertanya, menyampaikan pendapat, dan memberikan masukan secara langsung kepada pemerintah desa. Kehadiran kepala desa dan stakeholder dalam kegiatan ini mencerminkan komitmen pemerintah desa untuk terus mendorong keterlibatan aktif masyarakat dalam program-program pembangunan, termasuk dalam bidang pemberdayaan ekonomi. Kegiatan ini juga menjadi bukti bahwa komunikasi yang dibangun oleh Kepala Desa Margoyoso tidak hanya bersifat formal, tetapi juga mengedepankan interaksi langsung yang bersifat edukatif dan partisipatif.

Selaras dengan itu, ruang-ruang komunikasi informal yang bersifat sosial-religius juga dimanfaatkan secara optimal oleh Kepala Desa Margoyoso. Salah satu contohnya ialah kegiatan pengajian dalam rangka memperingati hari-hari besar Islam seperti 1 Muharram, yang secara rutin dilaksanakan di tingkat dusun maupun desa. Dalam momen tersebut, kepala desa kerap hadir secara langsung dan memanfaatkan forum keagamaan tersebut sebagai media komunikasi yang efektif dan akrab. Di sela acara keagamaan, kepala desa menyampaikan informasi terkait program kerja pemerintah desa, menjelaskan progres pembangunan, serta menyerap aspirasi dari masyarakat dalam suasana yang lebih terbuka dan kekeluargaan. Usulan masyarakat yang muncul dalam kegiatan pengajian ini, seperti permintaan perbaikan jalan lingkungan, pengadaan lampu penerangan dusun, hingga dukungan terhadap kegiatan remaja masjid,

sering kali dicatat dan ditindaklanjuti oleh kepala desa melalui musyawarah resmi berikutnya.

Pemanfaatan kegiatan keagamaan sebagai wadah komunikasi menunjukkan bahwa Kepala Desa Margoyoso tidak membatasi interaksi hanya dalam forum-forum formal saja, tetapi mampu menjangkau masyarakat melalui ruang sosial yang dekat dengan kehidupan sehari-hari warga. Pendekatan ini memperkuat persepsi masyarakat bahwa komunikasi dengan pemerintah desa bersifat terbuka, mudah diakses, dan responsif terhadap kebutuhan warga. Dengan demikian, komunikasi yang dibangun Kepala Desa Margoyoso telah berhasil menciptakan hubungan yang harmonis antara pemimpin dan masyarakat, serta meningkatkan partisipasi warga dalam proses pembangunan desa secara berkelanjutan.

2. Kerja Sama

Dalam teori kepemimpinan partisipatif, kerja sama merupakan elemen utama yang mendorong terciptanya suasana organisasi yang harmonis dan produktif. Sugiyono (2007) dalam Insan dan Yuniawan (2016) menyebutkan bahwa kepemimpinan partisipatif menekankan pentingnya kolaborasi antara pemimpin dan bawahan untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengarah, tetapi juga sebagai fasilitator yang menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan terjadinya sinergi. Kerja sama yang baik memungkinkan pembagian tugas secara proporsional, peningkatan solidaritas, serta penguatan partisipasi dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan program.

Hal ini sejalan dengan hasil wawancara bersama Kepala Desa Margoyoso yang menunjukkan bahwa kerja sama merupakan pondasi utama dalam membangun desa yang mandiri dan berdaya saing. Kepala desa menegaskan bahwa kebersamaan perlu dimulai dari struktur paling bawah, mulai dari Ketua RT, Kepala Dusun, hingga pemerintah desa secara keseluruhan. Kepala desa mengungkapkan:

“Kerja sama menjadi strategi utama dalam membangun desa mandiri. Kebersamaan harus dimulai dari tingkat bawah, mulai dari ketua RT, kepala dusun, sampai pemerintah desa. Semua harus selaras, baik dalam komunikasi, pelaksanaan program, maupun pengambilan keputusan. Contoh nyata bentuk kerja sama adalah pengembangan wisata pemandian mata air. Meski awalnya menimbulkan pro-kontra, termasuk dari luar Kecamatan Sumberejo, kepala desa berusaha menjadi penengah dan meyakinkan bahwa program ini untuk kepentingan masyarakat. Kerja sama ini melibatkan masyarakat, perangkat desa, hingga pihak luar, dan dapat berjalan karena kepala desa serta perangkat desa mengedepankan dialog dan niat baik.” (Wawancara Kepala Desa, 28 April 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala desa menempatkan kerja sama sebagai strategi struktural sekaligus kultural, yang menyatukan seluruh elemen desa menuju arah pembangunan yang selaras. Salah satu bentuk konkret kerja sama tersebut tampak dalam pengembangan destinasi wisata pemandian mata air. Dalam proyek ini, kepala desa berperan aktif sebagai mediator dalam menyelesaikan perbedaan pendapat, baik dari internal desa maupun dari pihak luar Kecamatan Sumberejo. Pendekatan dialogis dan persuasif yang digunakan mencerminkan kemampuannya dalam membangun kerja sama strategis lintas pihak, dengan orientasi utama pada kepentingan dan kesejahteraan masyarakat.

Senada dengan hal tersebut, Sekretaris Desa Margoyoso menekankan bahwa kepala desa pentingnya semangat kolektif di antara perangkat desa. Bahkan dalam situasi khusus seperti pelayanan publik pada hari libur, kepala desa tetap mendorong kerja sama antarpersonel dengan prinsip fleksibilitas dan tanggung jawab tim. Sekretaris desa menyampaikan:

“Perangkat desa ditugaskan untuk saling membantu, sehingga meskipun memiliki tugas masing-masing, tetapi secara umum perangkat desa sebagai tim yang artinya tim itu untuk berguna membantu sesama perangkat desa yang kerepotan mengerjakan tugasnya.” (Wawancara Sekretaris Desa, 28 April 2025)

Hal ini menunjukkan bahwa kerja sama yang dibangun tidak hanya bersifat struktural dan sistematis, tetapi juga bersifat fungsional dan adaptif. Pemimpin mampu menumbuhkan budaya kerja yang kolektif, di

mana setiap perangkat desa menyadari pentingnya saling membantu guna mencapai efektivitas kerja yang lebih tinggi.

Kasi Pemerintahan Desa Margoyoso menambahkan bahwa kerja sama tim dibangun melalui komunikasi yang baik dan pengambilan keputusan secara musyawarah. Kasi Pemerintahan menuturkan bahwa kepala desa senantiasa mendorong penyampaian informasi secara seragam guna mencegah kesalahpahaman yang dapat menghambat kerja sama. Kasi Pemerintahan menyampaikan:

“Kepala desa sangat mendorong kerjasama tim yang baik dengan perangkat desa, khususnya dalam hal komunikasi, yakni seperti penyampaian informasi dengan satu suara.” (Wawancara Kasi Pemerintahan, 28 April 2025)

Pernyataan tersebut memperkuat temuan bahwa komunikasi menjadi penghubung penting dalam membangun kerja sama yang efektif. Kesamaan pemahaman menciptakan keselarasan tindakan antarperangkat desa dalam menjalankan tugasnya. Kepala Dusun 05 juga menegaskan bahwa kepala desa secara aktif mendorong terciptanya kerja sama dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Kepala dusun menyatakan:

“Kerja sama yang dibentuk antara kepala desa dengan perangkat desa bisa bentuk komunikasi antar perangkat yang baik salah satunya. Pastinya kepala desa mendorong terciptanya kerja sama tim yang baik.” (Wawancara Kepala Dusun 05, 10 Mei 2025)

Temuan ini selaras dengan pandangan masyarakat yang menilai bahwa kepala desa tidak hanya membangun kerja sama di tingkat pemerintahan desa, tetapi juga menumbuhkan semangat kolektif di tengah masyarakat. Kepala desa berperan aktif dalam menumbuhkan kebersamaan dan kerja sama antarmasyarakat untuk mendukung kemajuan desa. Bentuk kerja sama ini tercermin dalam kegiatan gotong royong yang masih lestari, seperti *jenggolan* atau *jimpitan*. Hasil wawancara dengan salah satu warga menyebutkan:

“Kepala desa berperan aktif dalam membangun kebersamaan dan semangat kerja sama antarmasyarakat untuk mendukung kemajuan

desa, kerja samanya dalam bentuk gotong royong yang di dalamnya ada kegiatan *jenggolan* atau *jimpitan*.” (Wawancara Masyarakat 1, 10 Mei 2025)

Kerja sama masyarakat tidak hanya muncul secara spontan, tetapi difasilitasi melalui pendekatan partisipatif yang dilakukan secara terencana. Kepala desa mendorong kegiatan gotong royong dengan pemberitahuan serta koordinasi terlebih dahulu, sekaligus membuka ruang untuk menampung aspirasi masyarakat dalam menentukan skala prioritas pembangunan. Hal ini menunjukkan bahwa kerja sama dibangun melalui proses dialogis yang mendorong keterlibatan aktif warga. Senada dengan hal tersebut, masyarakat yang lain mengatakan bahwa:

“Kepala desa mendorong kerja sama masyarakat melalui kegiatan gotong royong yang direncanakan dengan pemberitahuan terlebih dahulu, serta menampung aspirasi masyarakat untuk menentukan skala prioritas pembangunan secara partisipatif.” (Wawancara Masyarakat 2, 10 Mei 2025)

Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan tokoh agama di Desa Margoyoso:

“Kepala desa melibatkan masyarakat secara aktif dalam kegiatan pembangunan desa. Salah satu bentuk konkret dari pelibatan tersebut terlihat dalam kegiatan pembangunan talut dan kegiatan gotong royong bersih desa. Dalam upaya memperkuat semangat gotong royong dan kerja sama, kepala desa berinisiatif mengundang tokoh-tokoh masyarakat dari setiap dusun untuk berdiskusi dan menentukan titik-titik prioritas pembangunan. Hal ini menunjukkan adanya kolaborasi antara pemerintah desa dan warga dalam merancang serta melaksanakan pembangunan desa secara partisipatif.” (Wawancara Tokoh Agama, 08 Juli 2025)

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa Kepala Desa Margoyoso menerapkan kerja sama yang partisipatif dalam kepemimpinannya. Masyarakat dilibatkan secara langsung dalam berbagai kegiatan pembangunan, seperti pembangunan talut di dusun 02 Desa Margoyoso sepanjang 120M, pembangunan rabat beton di RT 06 Dusun 03 Desa Margoyoso, dan pembangunan tribun penonton dilapangan sepak bola Desa Margoyoso. Kegiatan tersebut melibatkan perangkat desa, tokoh

masyarakat, masyarakat dan pemuda, hal tersebut yang mencerminkan adanya kolaborasi antara pemerintah desa dan warga dalam merancang dan melaksanakan program pembangunan secara bersama-sama.



Gambar 5. Kegiatan Gotong Royong di Dusun 02 Desa Margoyoso
Sumber: Arsip Desa Margoyoso 2025

Gambar 5 memperlihatkan kegiatan gotong royong pembangunan talut di Dusun 02 Desa Margoyoso. Kegiatan ini menjadi contoh konkret dari penerapan kerja sama partisipatif antara pemerintah desa, tokoh masyarakat, dan warga setempat. Pembangunan talut tidak dilakukan secara sepihak, melainkan melalui proses musyawarah yang melibatkan perwakilan dari setiap dusun. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh tokoh agama dalam wawancara, bahwa titik-titik pembangunan dipilih berdasarkan diskusi bersama dan pertimbangan kebutuhan masyarakat. Kegiatan ini juga memperlihatkan adanya kolaborasi lintas unsur, baik dari segi perencanaan, pengorganisasian tenaga kerja, hingga pelaksanaan teknis di lapangan.

Kegiatan gotong royong ini mencerminkan nilai-nilai kebersamaan yang menjadi bagian dari modal sosial desa, sebagaimana tercantum dalam indikator ketahanan sosial Indeks Desa Membangun (IDM). Selain membangun infrastruktur fisik, kegiatan seperti ini mempererat hubungan sosial dan memperkuat semangat kolektif warga. Keikutsertaan

masyarakat dalam proses ini adalah cerminan dari gaya kepemimpinan partisipatif kepala desa yang mendorong warga untuk berdaya dan berpartisipasi aktif dalam pembangunan desa.

3. Keterlibatan Bawahan

Menurut Djoko (2020), kepemimpinan partisipatif merupakan kepemimpinan yang secara aktif melibatkan bawahan dalam menetapkan tujuan, dengan menggunakan teknik-teknik manajemen partisipatif dan memusatkan perhatian kepada bawahan. Keterlibatan dalam diskusi dan pengambilan keputusan merupakan proses di mana individu atau kelompok secara aktif dilibatkan dalam membahas suatu masalah, memberikan masukan, serta berkontribusi dalam menentukan langkah-langkah yang akan diambil.

Dalam konteks pemerintahan desa, pelibatan perangkat desa dan masyarakat dalam diskusi dan pengambilan keputusan menjadi langkah penting guna menciptakan suasana kerja yang inklusif dan kolaboratif. Proses ini memungkinkan bawahan untuk menyampaikan pandangan, ide, dan gagasan terkait rencana yang akan dilaksanakan, sehingga keputusan yang diambil tidak hanya mencerminkan pandangan sepihak, melainkan juga memperhatikan kondisi dan kebutuhan masyarakat secara menyeluruh. Melibatkan bawahan dalam diskusi berkontribusi terhadap penguatan rasa tanggung jawab, serta meningkatkan kualitas keputusan yang diambil. Dengan membuka ruang bagi bawahan untuk berdiskusi, kepala desa tidak hanya memperoleh sudut pandang baru, tetapi juga membangun rasa kepemilikan bersama terhadap kebijakan atau program yang akan diimplementasikan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Desa Margoyoso, terlihat bahwa keterlibatan bawahan telah menjadi bagian integral dalam proses pemerintahan desa. Kepala desa menjelaskan bahwa seluruh elemen desa, mulai dari RT, perangkat desa, BPD, hingga tim pelaksana seperti PKK,

selalu dilibatkan sesuai dengan bidang dan tanggung jawab masing-masing. Kepala Desa mengatakan bahwa:

“Pemerintah Desa Margoyoso melibatkan seluruh pihak sesuai dengan bidang dan tanggung jawab masing-masing, mulai dari RT, kadus, perangkat desa, BPD, hingga tim pelaksana dan masyarakat. Dalam perencanaan program pembangunan, proses dimulai dari musdes, dilanjutkan ke musdes untuk mengkaji serta memprioritaskan. Strategi peningkatan partisipasi dimulai dari penyampaian informasi oleh Kadus ke RT, yang kemudian diteruskan kepada masyarakat. Contohnya, dalam pembangunan talut, masyarakat diajak bergotong royong. Sinergi antara pemerintah desa dan struktur RT-Kadus menjadi kunci keberhasilan pembangunan partisipatif. Setelah pelaksanaan, dilakukan evaluasi bersama melalui diskusi informal dan forum desa, melibatkan perangkat desa dan masyarakat sebagai bahan pertimbangan untuk program berikutnya.” (Wawancara Kepala Desa, 28 April 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dalam setiap tahap pengambilan keputusan, kepala desa membuka ruang seluas-luasnya untuk keterlibatan seluruh pihak. Tidak hanya pada tahap perencanaan, keterlibatan bawahan juga ditekankan dalam pelaksanaan dan evaluasi program. Mekanisme penyampaian informasi dari kepala dusun ke RT, lalu ke masyarakat, menciptakan jalur komunikasi dan koordinasi yang efektif.

Selaras dengan hal tersebut, Sekretaris Desa Margoyoso menyampaikan bahwa keterlibatan bawahan mencakup seluruh unsur desa, termasuk lembaga kemasyarakatan, tokoh masyarakat dan tokoh agama. Kepala desa memberikan ruang yang setara bagi seluruh perangkat desa, masyarakat dan lembaga untuk menyampaikan pendapat serta gagasan dalam forum musyawarah. Sekretaris desa mengatakan bahwa:

“Semua unsur di desa dilibatkan dalam proses perencanaan, tidak hanya perangkat desa, tetapi juga lembaga desa seperti BPD, PKK, karang taruna, hingga tokoh agama. Keterlibatan ini dilakukan melalui musyawarah yang menghadirkan perwakilan dari tiap dusun untuk menyampaikan usulan, yang kemudian diklasifikasikan berdasarkan urgensi. Kepala desa memberi ruang terbuka bagi seluruh perangkat dan unsur desa untuk menyampaikan gagasan, tanpa batasan selain peran jabatan. Dalam forum tersebut, bawahan bebas menyampaikan ide dengan penjabaran yang jelas agar dapat dipertimbangkan. Kepala desa bersikap terbuka terhadap usulan, baik dengan menerima maupun

memberi solusi alternatif apabila diperlukan.” (Wawancara Sekretaris Desa, 28 April 2025)

Hal ini mencerminkan bahwa kepala desa tidak hanya menerima masukan secara formalitas, melainkan benar-benar mempertimbangkan dan menanggapi setiap gagasan yang disampaikan secara terbuka. Kasi Pemerintahan Desa Margoyoso juga menyampaikan bahwa perangkat desa selalu dilibatkan dalam setiap penetapan kebijakan, seperti penyusunan Perdes, pembentukan koperasi, hingga pelaksanaan Musyawarah Desa. Ia menambahkan bahwa kepala desa memberikan kesempatan yang adil bagi semua perangkat untuk menyampaikan ide. Kasi pemerintahan menyampaikan bahwa:

“Perangkat desa dilibatkan dalam program dan perencanaan kebijakan desa, seperti penetapan perdes, musdes, pembentukan kopdes merah putih. Tidak hanya perangkat desa saja yang terlibat, namun masyarakat juga diundang dalam musyawarah tersebut. Kepala desa selalu memberikan waktu bagi perangkat desa untuk menyampaikan gagasan, dan respon kepala desa baik.” (Wawancara Kasi Pemerintahan, 28 April 2025)

Kepala Dusun 05 juga mengungkapkan bahwa dalam setiap musyawarah, kepala desa menghadirkan unsur perangkat, BPD, tokoh agama, dan tokoh masyarakat, serta memberikan ruang untuk menyampaikan ide:

“Perangkat desa harus dilibatkan baik dalam perencanaan dan pelaksanaan program atau kebijakan desa melalui musdus, dan musdes. Jika dalam musyawarah hadir perangkat desa, BPD, masyarakat, tokoh agama dan tokoh masyarakat, maka diberi ruang oleh kepala desa untuk menyampaikan ide, gagasan. Respon kepala desa bagus terhadap ide atau gagasan yang telah disampaikan.” (Wawancara Kepala Dusun 05, 10 Mei 2025)

Partisipasi masyarakat juga terlihat sangat nyata. Masyarakat dilibatkan secara aktif dalam perencanaan dan pelaksanaan program melalui forum musyawarah tingkat dusun. Salah seorang masyarakat menyebutkan:

“Masyarakat di setiap dusun, termasuk struktur RT dan perangkat bawah lainnya, selalu dilibatkan dalam perencanaan dan pelaksanaan program desa. Proses dimulai dari musdus yang memberi ruang bagi masyarakat untuk menyampaikan pendapat dan usulan. Hasil musdus kemudian dibawa ke musdes untuk dipilah dan diprioritaskan. Kepala

desa memberikan ruang luas bagi bawahan dan masyarakat untuk menyampaikan aspirasi. Sekitar 75% usulan dari musdes diangkat ke musdes, dan sekitar 90% dari usulan tersebut dipertimbangkan berdasarkan urgensi. Meski tidak semua usulan bisa langsung diwujudkan, proses ini menegaskan keterlibatan aktif masyarakat dan perangkat desa dalam pengambilan keputusan secara partisipatif.” (Wawancara Masyarakat, 10 Mei 2025)

Hal senada juga disampaikan oleh masyarakat yang lain, bahwa tokoh masyarakat, RT dan kadus dilibatkan secara langsung dalam musyawarah dan mereka bertindak sebagai perpanjangan suara masyarakat. Aspirasi yang disampaikan memang tidak selalu langsung diwujudkan, tetapi tetap ditampung dan dipertimbangkan. Hal tersebut diungkapkan oleh salah satu masyarakat bahwa:

“Masyarakat dilibatkan dalam musyawarah BPD, kadus, RT, RW, bahkan perwakilan masyarakat seperti tokoh agama, tokoh masyarakat. Unsur desa yang menyampaikan kepada masyarakat hasil dari musyawarah tersebut. Kepala desa memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk menyampaikan aspirasi dan gagasan walaupun memang tidak langsung dijawab, namun aspirasi dan gagasan yang disampaikan masyarakat ditampung terlebih dahulu. Hampir 70% pengaruh masyarakat dalam menentukan kebijakan atau keputusan dalam proses musyawarah untuk menentukan suatu hal dengan tingkat klasifikasi tergantung pada tingkat urgensinya.” (Wawancara Masyarakat, 10 Mei 2025)

Kemudian, diperkuat kembali dengan pernyataan dari salah satu Tokoh Agama di Desa Margoyoso, bahwa:

“Masyarakat di Desa Margoyoso mendapatkan ruang yang luas untuk terlibat dalam perencanaan maupun pelaksanaan program desa. Kepala desa dinilai memberikan kesempatan sebesar-besarnya kepada masyarakat untuk menyampaikan pendapat, gagasan, aspirasi, keluhan, maupun keinginan mereka. Sikap kepala desa yang terbuka ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dijalankan tidak bersifat otoriter. Keterlibatan masyarakat dalam musyawarah atau forum desa juga sangat terlihat, bahkan sekitar 90% aspirasi yang disampaikan oleh masyarakat ditanggapi dan ditindaklanjuti secara langsung oleh kepala desa. Hal ini menunjukkan bahwa pendapat masyarakat benar-benar dipertimbangkan dalam proses pengambilan kebijakan di desa tersebut.” (Wawancara Tokoh Agama Desa Margoyoso, 08 Juli 2025)

Wawancara dengan tokoh agama menunjukkan bahwa Kepala Desa Margoyoso memberikan ruang yang luas bagi keterlibatan masyarakat

dalam proses pemerintahan desa. Masyarakat tidak hanya dilibatkan dalam perencanaan, tetapi juga dalam pelaksanaan program-program desa. Sikap terbuka kepala desa memungkinkan warga menyampaikan gagasan dan keluhan tanpa hambatan. Tingginya respons terhadap aspirasi masyarakat mencerminkan kepemimpinan yang partisipatif dan tidak otoriter, serta menunjukkan bahwa pendapat warga benar-benar menjadi pertimbangan dalam setiap kebijakan yang diambil.



Gambar 6. Musyawarah Desa Margoyoso
Sumber: Arsip Desa Margoyoso 2025

Gambar di atas menampilkan suasana musyawarah desa di Desa Margoyoso yang melibatkan berbagai unsur desa. Kegiatan ini menggambarkan praktik nyata dari keterlibatan bawahan dan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan secara partisipatif. Musyawarah desa menjadi forum penting yang digunakan oleh kepala desa untuk menyerap aspirasi, usulan, serta masukan dari masyarakat sebelum menetapkan arah kebijakan atau program pembangunan desa. Seperti yang diungkapkan oleh berbagai informan, forum ini bersifat terbuka, inklusif, dan menampung ide dari semua pihak tanpa diskriminasi jabatan atau status sosial. Kepala desa memberikan respon terhadap usulan yang disampaikan, baik dengan menerima secara langsung, maupun memberikan solusi alternatif yang tetap mempertimbangkan kepentingan masyarakat.

Dokumentasi diatas sekaligus memperkuat temuan bahwa musyawarah desa bukan sekadar formalitas, tetapi merupakan wadah dialog dua arah

antara pemimpin dan warga. Tingkat respons kepala desa yang tinggi terhadap aspirasi masyarakat dalam musyawarah desa, sebagaimana disampaikan oleh tokoh agama maupun warga, menunjukkan adanya implementasi nyata dari gaya kepemimpinan partisipatif yang mendorong kolaborasi dan transparansi dalam pemerintahan desa.

Selain melalui forum musyawarah, praktik keterlibatan bawahan juga tampak dalam kegiatan informal yang dilaksanakan di luar agenda resmi pemerintahan desa. Salah satu contohnya adalah pembentukan panitia untuk memperingati Hari Ulang Tahun Republik Indonesia (HUT RI) ke-80 yang dilaksanakan pada awal Juli 2025. Dalam kegiatan tersebut, kepala desa menginisiasi rapat koordinasi yang menghadirkan berbagai unsur desa seperti perangkat desa, kepala dusun, ketua RT dan RW, PKK, karang taruna, hingga tokoh masyarakat dan tokoh agama. Seluruh peserta diberikan ruang untuk menyampaikan gagasan mengenai susunan panitia, jenis kegiatan, hingga teknis pelaksanaannya. Usulan yang masuk disaring secara bersama-sama melalui mekanisme musyawarah dan disepakati tanpa dominasi satu pihak. Kepala desa juga memberikan kesempatan kepada setiap perangkat desa untuk mengambil peran sesuai bidangnya, termasuk sebagai koordinator kegiatan lomba, logistik, keamanan, serta dokumentasi. Kegiatan ini menunjukkan bahwa keterlibatan bawahan tidak terbatas pada forum formal saja, melainkan juga merambah ke kegiatan sosial kemasyarakatan yang bersifat informal. Keterlibatan tersebut mempertegas implementasi kepemimpinan partisipatif dalam keseharian, dengan mengedepankan komunikasi dua arah, kolaborasi antarperangkat desa, dan pengambilan keputusan secara musyawarah.

4. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan aspek krusial dalam menjalankan roda organisasi, terutama bagi seorang pemimpin. Kepala desa, dalam hal ini, merupakan pemimpin sekaligus koordinator penyelenggara pemerintahan di tingkat desa. Sebagai ujung tombak pemerintahan desa, kepala desa tidak hanya bertugas menyelenggarakan urusan administratif, tetapi juga

bertanggung jawab dalam menentukan arah kebijakan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat. Dalam melaksanakan tugas, kepala desa memperoleh pelimpahan sebagian urusan otonomi daerah serta menyelenggarakan tugas umum pemerintahan. Oleh karena itu, kepala desa memiliki kewenangan dan tanggung jawab untuk mengambil keputusan dalam berbagai tindakan, baik di dalam maupun di luar organisasi desa. Setiap keputusan yang diambil tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis karena berdampak langsung pada masyarakat desa.

Lebih lanjut, keputusan yang diambil oleh kepala desa diharapkan mampu mendorong masyarakat untuk melaksanakan program yang telah ditetapkan serta ikut berpartisipasi aktif dalam proses pembangunan desa demi mewujudkan tujuan bersama. Kepala desa dituntut untuk cermat dalam mencari alternatif solusi atas berbagai permasalahan yang ada. Pengambilan keputusan juga harus dilandasi oleh prinsip keadilan dan transparansi, dengan mempertimbangkan berbagai aspek agar tidak berpihak pada satu kepentingan tertentu. Kepala Desa Margoyoso menyatakan bahwa:

“Dalam pengambilan keputusan, pemerintah desa mengikuti ketentuan musdes yang diikuti oleh perangkat desa, serta unsur desa hingga lapisan masyarakat. Prosesnya dimulai dari hasil musyawarah khusus, kemudian dibahas dan diputuskan bersama dalam forum musdes. Dalam kondisi mendesak, pengambilan keputusan tetap menyesuaikan situasi. Jika sifatnya internal dan berkaitan langsung dengan kepentingan masyarakat desa, maka tetap dilakukan musyawarah internal.”(Wawancara Kepala Desa, 28 April 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dalam proses pengambilan keputusan, kepala desa senantiasa mengedepankan prinsip musyawarah dengan melibatkan berbagai unsur pemerintahan dan masyarakat desa. Hal ini mencerminkan pendekatan partisipatif dan demokratis dalam menentukan kebijakan maupun langkah-langkah strategis di tingkat desa. Proses yang diawali dari musdes hingga musdes menjadi bukti adanya komitmen untuk menciptakan keputusan yang inklusif dan disepakati

bersama. Selanjutnya, hasil wawancara dengan Sekretaris Desa memperkuat hal tersebut. Sekretaris Desa menyatakan bahwa:

“Dalam pengambilan keputusan, hak yang dimiliki oleh perangkat desa hampir sama dengan peserta musyawarah lainnya. Oleh karena itu, keputusan tidak bersifat sepihak dari aparatur desa atau kepala desa saja, melainkan merupakan hasil dari keterlibatan seluruh peserta musyawarah. Dalam proses musyawarah, biasanya terdapat waktu khusus untuk mengajukan usulan, kemudian dilanjutkan dengan pembahasan terhadap usulan-usulan tersebut. Keputusan yang diambil bukan ditentukan secara mutlak oleh kepala desa, melainkan ditentukan bersama oleh peserta rapat. Apabila terdapat hambatan atau perbedaan sudut pandang, maka langkah terakhir yang ditempuh adalah melalui mekanisme pemungutan suara untuk menentukan keputusan akhir.” (Wawancara Sekretaris Desa, 28 April 2025)

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dilihat bahwa Kepala Desa Margoyoso selalu melibatkan perangkat desa dan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini mencerminkan praktik kepemimpinan partisipatif yang menekankan pada keterlibatan semua unsur desa guna menciptakan keputusan yang inklusif dan dapat diterima oleh seluruh pihak. Hal senada disampaikan oleh Kasi Pemerintahan Desa Margoyoso:

“Keterlibatan perangkat desa dan masyarakat sangat berpengaruh dalam proses pengambilan keputusan di tingkat desa. Kepala desa sebelum mengambil keputusan selalu meminta pertimbangan dari pendamping desa, BPD, Kadus, ketua RT, dan masyarakat agar tercapai mufakat. Perangkat desa turut bertanggung jawab menjaga agar musyawarah berjalan dengan baik. Kendala yang dihadapi berupa perbedaan pola pikir atau gagasan dari masyarakat. Solusinya adalah dengan mencari jalan tengah. Sebagai contoh, ketika Dusun A mengusulkan rabat beton dan Dusun B meminta perbaikan irigasi, maka diprioritaskan yang lebih *urgent*, yakni saluran air di Dusun B. Namun, usulan Dusun A tetap dilaksanakan setelahnya sesuai skala prioritas.” (Wawancara Kasi Pemerintahan, 28 April 2025)

Pernyataan tersebut semakin menegaskan bahwa proses pengambilan keputusan di Desa Margoyoso bersifat inklusif dan partisipatif. Perangkat desa tidak hanya hadir sebagai pelengkap musyawarah, namun memiliki peran aktif dalam memberi masukan, menyeleksi aspirasi masyarakat, dan menjaga dinamika musyawarah agar tetap berjalan konstruktif. Hal yang sama disampaikan oleh Kepala Dusun 05:

“Keterlibatan perangkat desa dalam pengambilan keputusan yakni melalui musyawarah, di mana perangkat desa memiliki hak yang sama dengan peserta musyawarah lainnya untuk mencapai kesepakatan yang mufakat. Biasanya kepala desa meminta masukan ketika ada suatu masalah untuk dipecahkan bersama, kemudian dibawa ke forum musyawarah. Kepala desa senantiasa mempertimbangkan terlebih dahulu masukan dari para peserta musyawarah sebelum mengambil keputusan. Terkadang terjadi hambatan atau kendala dalam pengambilan keputusan, seperti perbedaan pendapat, karena dari masing-masing orang memiliki pendapat yang berbeda. Untuk mengatasi perbedaan pendapat, seringkali dilakukan pemungutan suara agar tercapai keputusan yang mufakat.” (Wawancara Kepala Dusun 05, 10 Mei 2025)

Penerapan prinsip musyawarah dan mufakat tersebut tidak hanya terjadi pada kegiatan pembangunan fisik, tetapi juga pada aspek sosial dan kelembagaan. Hal ini dapat dilihat dalam proses pembentukan kepengurusan Karang Taruna Desa Margoyoso pada tahun 2024. Kepala desa melalui forum musyawarah memfasilitasi pembentukan pengurus baru Karang Taruna dengan melibatkan perwakilan pemuda dari tiap dusun, kepala dusun, tokoh masyarakat, dan perangkat desa. Setiap peserta diberi hak untuk menyampaikan usulan nama calon pengurus dan pendapat mereka terhadap visi dan misi calon yang diusulkan.

Musyawarah berjalan secara terbuka dan demokratis, yang kemudian ditindaklanjuti dengan proses pemungutan suara. Hasil pemungutan suara digunakan sebagai dasar penetapan ketua dan pengurus inti Karang Taruna periode 2024–2028. Proses ini tidak hanya memperlihatkan keterbukaan kepala desa terhadap partisipasi generasi muda, tetapi juga menunjukkan bahwa pengambilan keputusan sosial kelembagaan di desa dilakukan secara inklusif dan transparan.

Selanjutnya, berdasarkan wawancara dengan masyarakat:

“Proses pengambilan keputusan dalam musyawarah desa terkait kebijakan atau program pembangunan diawali dari musdus. Setiap dusun menyampaikan usulan atau kebutuhan yang dianggap penting, kemudian usulan-usulan ini dibahas lebih lanjut dalam musdes untuk menentukan mana yang paling diutamakan dan krusial. Di Desa Margoyoso yang memiliki 7 dusun, setiap dusun umumnya mendapatkan satu titik lokasi pembangunan. Sementara usulan lain

yang belum dapat direalisasikan segera akan dimasukkan ke dalam RPJM (Rencana Pembangunan Jangka Menengah) atau RAP (Rencana Anggaran Pendapatan) untuk direncanakan di waktu berikutnya. Keputusan yang diambil oleh kepala desa sudah mempertimbangkan pendapat masyarakat, karena semuanya berdasarkan hasil musdu yang kemudian dijalankan sesuai prioritas. Sebagai contoh, pernah ada rencana pembangunan jalan X ini yang akhirnya dialihkan ke lokasi Y karena ada kebutuhan yang lebih mendesak. Masyarakat di sekitar lokasi yang awalnya direncanakan pun dapat menerima keputusan tersebut, karena kepala desa sudah memberikan penjelasan melalui surat edaran. Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat merasa puas dengan cara kepala desa mengambil keputusan, karena dilakukan secara terbuka, melalui musyawarah, dan dengan pertimbangan yang matang terhadap kebutuhan yang paling penting bagi masyarakat secara luas.” (Wawancara Masyarakat, 10 Mei 2025)

Kepala desa secara aktif mengundang kepala dusun dan perwakilan masyarakat Desa Margoyoso untuk menyampaikan aspirasi dari masing-masing wilayah, guna memastikan bahwa keputusan yang diambil benar-benar mewakili kepentingan bersama. Tanggapan lain dari masyarakat menyatakan:

“Musyawarah diikuti oleh perwakilan masyarakat, Rt, Rw, Kadus, tokoh masyarakat serta perangkat desa untuk menyampaikan aspirasi dan gagasan guna mengetahui hal-hal yang perlu diprioritaskan dan mana yang dapat ditunda. Keputusan yang diambil oleh kepala desa telah mempertimbangkan pendapat masyarakat karena musyawarah dilakukan sejak awal. Masyarakat merasa puas karena kepala desa mampu memilah mana yang harus dibenahi dan didahulukan, jadi masyarakat cukup puas dengan keputusan yang telah diambil.” (Wawancara Masyarakat, 10 Mei 2025)

Hal ini juga didukung dari hasil wawancara dengan salah satu Tokoh Agama di Desa Margoyoso, yaitu:

“Proses musyawarah desa di Desa Margoyoso dalam pengambilan keputusan terkait kebijakan atau program pembangunan dilakukan secara partisipatif. Keputusan diambil melalui forum musyawarah yang melibatkan kepala desa, perangkat desa, dan masyarakat. Dalam forum tersebut, keputusan biasanya ditentukan berdasarkan suara terbanyak. Selanjutnya, kepala desa akan menyelaraskan berbagai usulan yang masuk, dengan mempertimbangkan mana yang harus diutamakan. Kepala desa berupaya mengakomodasi pendapat masyarakat dan menindaklanjuti aspirasi yang disampaikan. Masyarakat merasa puas terhadap keputusan yang diambil karena dinilai adil dan mencerminkan

aspirasi bersama. Ketika terjadi perbedaan pendapat, kepala desa mengedepankan musyawarah untuk mencari jalan tengah. Jika tidak tercapai mufakat, maka pengambilan keputusan dilakukan melalui mekanisme pemungutan suara. Hal ini menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan di desa tersebut bersifat demokratis dan partisipatif.” (Wawancara Tokoh Agama Desa Margoyoso, 08 Juli 2025)

Berdasarkan hasil penelitian, proses pengambilan keputusan di Desa Margoyoso berlangsung secara demokratis dan partisipatif. Kepala desa melibatkan perangkat desa dan masyarakat dalam forum musyawarah untuk menentukan kebijakan pembangunan dan sosial kelembagaan. Keputusan diambil berdasarkan suara terbanyak, dan kepala desa berperan menyelaraskan usulan yang masuk agar sesuai dengan kebutuhan prioritas. Pendekatan ini mencerminkan keterbukaan terhadap aspirasi masyarakat dan komitmen untuk mencapai kesepakatan bersama melalui musyawarah.

**BERITA ACARA HASIL KESEPAKATAN
MUSRENBANG RKPD KABUPATEN TANGGAMUS
DI PEKON MARGOYOSO TAHUN 2025**
Nomor: 141/BA-005/59.07/2025

Pada hari ini Jumat tanggal Tujuh Belas Bulan Januari Tahun Dua Ribu Dua Puluh Lima bertepatan di Pekon Margoyoso telah diselenggarakan Musrenbang RKPD Kabupaten Tanggamus di Pekon Margoyoso yang dihadiri pemangku kepentingan sesuai dengan daftar hadir peserta yang tercantum dalam lampiran Berita Acara ini.

Setelah memperhatikan, mendengar dan mempertimbangkan:

1. Sambutan - sambutan yang disampaikan oleh Camat Kecamatan Sumberjo, Sekcam, Kepala Pekon Margoyoso.
2. Penjelasan Materi.
3. Tanggapan dan saran dari seluruh peserta Musrenbang RKPD di Pekon Margoyoso terhadap materi yang dipaparkan oleh masing-masing peserta yang di rangkum dan menjadi hasil keputusan Musrenbang RKPD di Pekon Margoyoso, maka pada hari ini:

Hari : Jumat, 17 Januari 2025
Jam : 11:00 WIB
Tempat : Balai Pekon Margoyoso, Pekon Margoyoso Kecamatan Sumberjo.

Musrenbang RKPD di Margoyoso,

Menyepakati

Prioritas Usulan:

1. Peningkatan Infrastruktur Jalan (Lapen dan Hotmix) Ruang Lingkup Pekon Margoyoso.
2. Pemeliharaan Jalan Lintas Kecamatan, desa/pekon, dan lingkur dusun.
3. Pemanggilan Bercasa Tanah Longsor.
4. Rehabilitasi gedung Balai Penyuluh Pertanian (BPP) Kecamatan Sumberjo.

Demikian Berita Acara ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Margoyoso, 17 Januari 2025
Penyusunan Rapat
Kepala Pekon Margoyoso

DAFTAR HADIR PESERTA MUSRENBANG RKPD PEKON MARGOYOSO 2025
DALAM RANGKA PENYUSUNAN RKPD KABUPATEN TANGGAMUS TAHUN 2025

No	Nama	Jenis Kelamin	Letak/Instansi	Tanda Tangan
1	Amri	P	Kecamatan	
2	Amir Supriatna	L	Pekon	
3	Diana	L	Sekeloa	
4	Nisa Kurnia	P	BPP	
5	Tri Asmawati	P	BPP	
6	Sutirno	L	BPP	
7	Sudarmanto	L	BPP	
8	Margi W	L	BPP	
9	Siswanto	P	BPP	
10	Yogi Apriyanto	L	BPP	
11	Piswanto	L	BPP	
12	Siti	L	BPP	
13	Agus Chandra	L	BPP	
14	Bela Chandra	P	BPP	
15	Prisanto	L	BPP	
16	Hari Rahmawati	L	BPP	
17	Siti Wicaksono	L	BPP	
18	Budi Wicaksono	L	BPP	

Gambar 7. Berita acara dan Daftar hadir Musrenbang Desa Margoyoso

Sumber: Arsip Desa Margoyoso 2025

Gambar di atas merupakan dokumentasi berita acara dan daftar hadir Musrenbang Desa Margoyoso, yang menjadi bukti atas partisipasi berbagai unsur dalam proses pengambilan keputusan. Terlihat bahwa musyawarah dihadiri oleh perangkat desa, BPD, kepala dusun, tokoh masyarakat, tokoh agama, serta perwakilan masyarakat. Kehadiran daftar

nama dan tanda tangan pada dokumen tersebut menunjukkan bahwa setiap peserta musyawarah memiliki hak dan peran aktif dalam menyampaikan aspirasi serta terlibat dalam pengambilan keputusan terkait kebijakan pembangunan.

Dokumentasi tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa keputusan di Desa Margoyoso tidak diambil secara sepihak oleh kepala desa, melainkan melalui proses musyawarah yang demokratis. Kepala desa memberikan ruang seluas-luasnya bagi perangkat dan masyarakat untuk menyampaikan usulan, serta mengambil keputusan berdasarkan mufakat atau, jika perlu, melalui mekanisme pemungutan suara. Hal ini menegaskan praktik nyata dari kepemimpinan partisipatif yang berorientasi pada keterlibatan menyeluruh dan keadilan dalam pengambilan kebijakan.

Praktik pengambilan keputusan yang bersifat partisipatif ini tidak hanya terjadi pada konteks pembangunan fisik dan ekonomi, tetapi juga tercermin dalam pengambilan keputusan kelembagaan di tingkat desa. Salah satu contoh konkret yang memperkuat temuan ini adalah proses pembentukan kepengurusan baru Karang Taruna Desa Margoyoso pada awal tahun 2025. Karang Taruna sebagai organisasi kepemudaan desa menjadi bagian penting dalam pengembangan potensi generasi muda dan pemberdayaan masyarakat. Oleh karena itu, proses pergantian pengurus Karang Taruna dilaksanakan melalui forum musyawarah yang terbuka, partisipatif, dan melibatkan berbagai unsur desa.

Musyawarah pembentukan kepengurusan Karang Taruna difasilitasi langsung oleh kepala desa dan perangkat desa, dengan melibatkan perwakilan pemuda dari setiap dusun, kepala dusun, BPD, serta tokoh masyarakat. Dalam forum tersebut, masing-masing dusun diberikan kesempatan untuk mengajukan nama-nama calon pengurus berdasarkan aspirasi warga dan hasil diskusi internal di lingkungan dusun. Calon-calon pengurus kemudian menyampaikan visi dan rencana kerja mereka di hadapan peserta musyawarah. Proses ini memungkinkan seluruh peserta

forum untuk memberikan masukan, menyampaikan keberatan, atau menyatakan dukungan secara terbuka terhadap calon yang diusulkan.

Setelah sesi pemaparan dan diskusi berlangsung, pengambilan keputusan dilakukan melalui mekanisme pemungutan suara untuk memilih Ketua Karang Taruna yang baru. Calon dengan suara terbanyak kemudian ditetapkan sebagai ketua, disusul dengan pemilihan pengurus inti lainnya seperti sekretaris, bendahara, dan koordinator bidang. Keputusan hasil musyawarah ini kemudian dituangkan dalam berita acara resmi dan disertai daftar hadir peserta musyawarah sebagai bentuk akuntabilitas dan legitimasi atas hasil keputusan yang telah disepakati bersama.

Kepala Desa Margoyoso dalam sambutannya menyampaikan bahwa proses ini merupakan bentuk nyata dari komitmen pemerintah desa dalam menerapkan prinsip demokrasi dan musyawarah mufakat dalam setiap aspek penyelenggaraan pemerintahan desa, termasuk dalam bidang kelembagaan pemuda. Pemerintah desa secara aktif mendorong pemuda untuk mengambil peran dalam pembangunan desa, sekaligus mengakomodasi aspirasi mereka dalam proses pengambilan keputusan yang transparan.

Kegiatan ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan di Desa Margoyoso dilakukan dengan prinsip kesetaraan, di mana seluruh peserta forum memiliki hak yang sama untuk menyampaikan pendapat dan mempengaruhi hasil keputusan. Tidak terdapat dominasi dari kepala desa atau perangkat desa, melainkan semua pihak memiliki kesempatan yang setara dalam menyampaikan aspirasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Rivai dkk. (2014) dalam Rafika dkk. (2022), yang menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif melibatkan seluruh anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan melalui mekanisme musyawarah yang demokratis.

Dengan demikian, proses pembentukan kepengurusan Karang Taruna menjadi bukti konkret bahwa praktik pengambilan keputusan di Desa

Margoyoso tidak hanya terfokus pada program pembangunan infrastruktur atau pelayanan publik, tetapi juga mencakup dimensi sosial-kultural masyarakat. Hal ini memperkuat gambaran bahwa kepemimpinan partisipatif yang dijalankan oleh Kepala Desa Margoyoso telah diterapkan secara menyeluruh dan berkesinambungan di berbagai bidang kehidupan desa, dengan melibatkan seluruh unsur masyarakat dalam proses musyawarah yang terbuka, adil, dan transparan.

5.2. Kepemimpinan Partisipatif Kepala Desa Di Desa Berkembang (Desa Kebumen)

Untuk menjawab rumusan hasil penelitian, peneliti menggunakan empat indikator, yaitu Komunikasi, Kerja sama, Keterlibatan bawahan, dan Pengambilan keputusan. Berikut disajikan hasil wawancara yang telah diperoleh dan dihimpun dari beberapa informan terkait dengan gaya kepemimpinan partisipatif Kepala Desa Kebumen:

1. Komunikasi

Komunikasi dalam suatu organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam membangun interaksi antarpersonal. Tanpa adanya komunikasi, setiap individu dalam organisasi tidak dapat mengetahui peran dan tugas yang harus dijalankan demi tercapainya tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (2019) komunikasi merupakan alat untuk menyampaikan perintah, laporan, berita, ide, pesan atau informasi dari komunikator kepada komunikan agar terjadi interaksi diantara keduanya.

Berdasarkan hasil wawancara, kepala desa menunjukkan pola komunikasi yang terstruktur dan sistematis, serta berupaya menjangkau seluruh unsur perangkat desa hingga lapisan masyarakat. Kepala desa mengungkapkan bahwa:

“Kepala Desa Kebumen menjelaskan bahwa dalam membangun komunikasi yang efektif dengan perangkat desa dan masyarakat, wilayah pekon dibagi ke dalam beberapa petak yang berada di bawah koordinasi ketua RT dan Kepala Dusun. Komunikasi dilakukan sesuai dengan tupoksi masing-masing. Kepala desa menyampaikan bahwa

apabila beliau tidak dapat terjun langsung ke masyarakat, maka informasi disampaikan melalui Sekretaris Desa sebagai perwakilan, namun tetap mengikuti sistem dan struktur pemerintahan desa. Kepala desa juga melakukan pengarahannya kepada perangkat desa. Kepala desa memanggil kepala dusun terlebih dahulu untuk menyampaikan informasi, yang kemudian diteruskan kepada ketua RT. Dua hari setelahnya, kepala desa akan memeriksa apakah informasi tersebut telah sampai kepada masyarakat. Jika belum, kepala dusun akan diberikan teguran. Apabila diperlukan, kepala desa menyatakan siap untuk turun langsung ke lapangan. Selain komunikasi langsung, media sosial juga digunakan sebagai sarana penyampaian informasi. Masyarakat yang ingin menyampaikan aspirasi atau keluhan umumnya menyampaikan melalui ketua RT, lalu diteruskan ke kepala dusun, dilanjutkan ke Sekdes, dan akhirnya sampai ke kepala desa.” (Wawancara Kepala Desa Kebumen, 19 Mei 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala desa menerapkan sistem komunikasi berjenjang yang melibatkan ketua RT, Kepala dusun hingga sekretaris desa untuk memastikan penyampaian informasi berjalan secara efektif dan sesuai dengan struktur pemerintahan desa. Pola ini mencerminkan adanya upaya membangun komunikasi dua arah yang responsif terhadap situasi dan kebutuhan masyarakat. Selain komunikasi formal, kepala desa juga memanfaatkan forum informal seperti yasinan rutin malam Jumat yang diikuti tokoh agama, tokoh masyarakat, dan pemuda desa sebagai sarana bertukar informasi sekaligus menyampaikan program pembangunan secara tidak langsung. Hal ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan Sekretaris Desa Kebumen berikut:

“Kepala desa umumnya menyampaikan informasi penting terkait tugas atau program kerja secara langsung kepada perangkat desa sesuai dengan tupoksi masing-masing, menurut sekretaris desa informasi yang disampaikan mudah untuk dipahami. Tidak ada waktu atau forum tertentu yang secara khusus disediakan untuk menyampaikan masukan dari perangkat desa, tetapi perangkat desa dapat menyampaikan pendapat atau saran pada saat rapat internal atau saat berbincang santai dengan kepala desa. Untuk informasi mengenai status desa berkembang menurut sekretaris desa mudah diakses, karena saat ini teknologi sudah canggih dan informasi juga mudah dipahami. Biasanya kendala yang dialami yakni terjadinya miskomunikasi.” (Wawancara Sekretaris Desa Kebumen, 19 Mei 2025)

Dalam keterangan tersebut terlihat bahwa informasi disampaikan secara jelas dan dapat dipahami oleh perangkat desa, namun masih terdapat

potensi terjadinya miskomunikasi. Untuk mengurangi hambatan tersebut, selain rapat internal, Kepala Desa juga memanfaatkan momen informal seperti kegiatan gotong royong membersihkan ruas jalan desa, kegiatan yasinan malam Jumat, maupun kegiatan sosial kemasyarakatan lainnya, guna menyampaikan informasi secara persuasif dan personal kepada masyarakat maupun perangkat desa secara langsung. Upaya komunikasi tersebut juga diperkuat melalui keterangan dari Kasi Pemerintahan Desa Kebumen berikut:

“Kepala desa biasanya menyampaikan informasi penting terkait tugas atau program kerja secara langsung kepada perangkat desa, disesuaikan dengan tupoksi masing-masing. Di desa, terdapat tiga kaur dan tiga kasi ditambah sekdes, sehingga total terdapat tujuh perangkat desa. Koordinasi biasanya dilakukan melalui rapat internal perangkat, di mana kepala desa menjelaskan secara langsung tupoksi masing-masing. Informasi yang disampaikan oleh kepala desa sangat mudah dipahami, karena di desa pekerjaannya cenderung bersifat rutin dan berkaitan dengan pelayanan masyarakat. Terkait waktu atau forum khusus untuk menerima masukan dari perangkat desa, memang tidak ada waktu khusus yang dijadwalkan secara tetap, umumnya disampaikan dalam rapat internal tersebut. Namun, apabila terdapat hal-hal penting yang perlu dibahas secara mendadak, InsyaAllah kepala desa selalu siap, selama tidak ada jadwal lain yang berbenturan. Untuk kendala dalam komunikasi, umumnya terjadi miskomunikasi atau informasi kurang dipahami oleh salah satu pihak. Namun, secara umum komunikasi berjalan baik dan informasi tentang program desa cukup mudah diakses dan dipahami.” (Wawancara Kasi Pemerintahan Desa Kebumen, 19 Mei 2025)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa komunikasi internal di Desa Kebumen dilakukan melalui rapat perangkat serta diperkuat dengan interaksi informal pada kegiatan desa seperti yasinan malam Jumat, kerja bakti jalan utama, dan musyawarah dusun tiga bulanan. Pada kesempatan tersebut, kepala desa sering menyampaikan informasi awal, memperjelas arahan, serta menampung aspirasi. Keterbukaan ini juga tercermin dalam keterangan Kepala Dusun:

“Penyampaian informasi penting dari kepala desa kepada kepala dusun dan perangkat desa lain umumnya dilakukan melalui telepon, secara langsung, atau melalui grup WhatsApp. Karena jarak rumah kepala dusun berdekatan dengan kepala desa, komunikasi langsung juga sering

dilakukan. Informasi yang disampaikan ada yang mudah dipahami, namun ada pula yang cukup sulit dipahami, tergantung pada isi pesan yang disampaikan. Kepala desa juga menyediakan waktu atau forum khusus untuk menampung masukan dari perangkat desa, khususnya apabila terdapat hal penting yang harus segera diselesaikan. Dalam situasi demikian, seluruh perangkat desa akan dikumpulkan. Selama ini komunikasi antara kepala dusun dengan kepala desa tidak mengalami kendala, karena jika tidak bisa melalui virtual, maka bisa langsung bertemu secara langsung.” (Wawancara Kadus Desa Kebumen, 19 Mei 2025)

Selain pemanfaatan teknologi seperti WhatsApp, Kepala Desa juga menjaga komunikasi melalui forum informal, termasuk yasinan dan kunjungan langsung Kepala Dusun ke rumah kepala desa. Strategi komunikasi ini turut mendapat dukungan dari masyarakat Desa Kebumen sebagaimana berikut:

“Kepala Desa sering berkomunikasi dengan masyarakat, terutama dengan para pemuda, melalui pendekatan langsung dan informal seperti ajakan berdiskusi atau berbagi pendapat mengenai isu-isu sosial, ekonomi, dan bisnis. Komunikasi ini menunjukkan bahwa kepala desa terbuka dan aktif dalam menjalin hubungan dengan masyarakat. Untuk menyampaikan program dan kebijakan desa, kepala desa lebih sering menggunakan forum-forum formal yang dihadiri oleh aparat desa. Namun demikian, tidak menutup kemungkinan informasi tersebut juga disampaikan dalam acara-acara mingguan atau bulanan, yang bersifat lebih informal. Kepala desa tidak menggunakan media sosial atau surat edaran sebagai media komunikasi resmi, karena Desa Kebumen tidak memiliki akun media sosial resmi, dan surat edaran tidak digunakan sebagai sarana utama musyawarah atau monitoring. Terkait dengan aspirasi atau keluhan masyarakat, kepala desa dinilai sangat terbuka terhadap kritik dan masukan, khususnya mengenai persoalan sosial dan bisnis. Masyarakat merasa mudah untuk berbicara atau berdiskusi langsung dengan kepala desa, meskipun kepala desa memiliki kesibukan dalam menjalankan tugas-tugasnya.” (Wawancara Masyarakat Desa Kebumen, 19 Mei 2025)

Masyarakat lain juga menyampaikan pandangan serupa tentang keterbukaan komunikasi di Desa Kebumen:

“Kepala desa sering berkomunikasi dengan masyarakat, baik secara langsung maupun melalui forum musyawarah, terutama dalam pembahasan program-program desa. Penyampaian informasi kepada masyarakat umumnya dilakukan melalui surat edaran, yang kemudian dibahas bersama dalam forum musyawarah. Aspirasi atau keluhan

masyarakat biasanya disampaikan secara langsung saat musyawarah, dan umumnya ditanggapi oleh kepala desa dengan menyatakan bahwa masukan tersebut akan ditampung terlebih dahulu untuk kemudian dimusyawarahkan bersama perangkat desa. Berdiskusi atau berkomunikasi dengan kepala desa tergolong mudah, karena kepala desa dikenal sebagai pribadi yang terbuka dan komunikatif, dan hal tersebut semakin dipermudah oleh hubungan kedekatan sebagai tetangga.” (Wawancara Masyarakat Desa Kebumen, 19 Mei 2025)

Selain forum formal musyawarah desa, yasinan malam Jumat menjadi momen rutin tempat Kepala Desa menyampaikan informasi ringan mengenai kegiatan desa, memonitor kondisi masyarakat, dan membangun kedekatan emosional. Hal tersebut juga diperkuat melalui jawaban dari salah satu Tokoh Agama di Desa Kebumen, yakni :

“Pola komunikasi kepala desa dengan masyarakat di Desa Kebumen umumnya dilakukan melalui forum musyawarah desa. Selain itu, penyampaian informasi kepada warga juga disampaikan melalui berbagai media, seperti surat undangan, pengeras suara di masjid, serta melalui kepala dusun yang kemudian meneruskan informasi kepada warga di tingkat RT/RW. Tokoh agama menyampaikan bahwa kepala desa memiliki kebiasaan untuk terlebih dahulu menampung aspirasi dan keluhan masyarakat. Namun demikian, tokoh agama menyatakan bahwa tidak mengamati secara rinci proses tindak lanjut atau realisasi dari aspirasi dan keluhan yang telah disampaikan masyarakat tersebut. Meski begitu, tokoh agama menilai bahwa komunikasi antara dirinya dan kepala desa berlangsung secara terbuka. Tokoh agama merasa dapat dengan mudah menyampaikan pendapat atau berdiskusi langsung dengan kepala desa, baik melalui kunjungan ke rumah maupun ke kantor desa, tanpa menghadapi hambatan berarti. Hal ini mencerminkan adanya keterbukaan dalam komunikasi antara kepala desa dan masyarakat.” (Wawancara Tokoh Agama Desa Kebumen, 08 Juli 2025)

Berdasarkan wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa Kepala Desa Kebumen tidak hanya mengandalkan forum formal seperti musyawarah desa, tetapi juga aktif memanfaatkan saluran komunikasi berbasis keagamaan seperti tausiyah dan yasinan rutin malam Jumat sebagai sarana penyampaian informasi pembangunan. Langkah ini membuat komunikasi

pemerintah desa lebih diterima, mudah dipahami, dan dekat dengan masyarakat.



Gambar 8. Dokumentasi Kegiatan Sosialisasi Koperasi Merah Putih di
Aula Balai Desa Kebumen
Sumber: Arsip Desa Kebumen 2025

Dokumentasi kegiatan di atas menunjukkan bahwa Kepala Desa menggunakan forum sosialisasi sebagai media komunikasi partisipatif dengan masyarakat. Pada forum tersebut, kepala desa tidak hanya menyampaikan program secara sepihak, tetapi juga memberikan ruang dialog, menerima masukan, dan membangun pemahaman bersama terkait program koperasi. Temuan ini sejalan dengan hasil wawancara yang menggambarkan keterbukaan dan komunikasi aktif kepala desa. Dalam konteks kepemimpinan partisipatif, komunikasi dua arah menjadi kunci menciptakan kerja sama yang harmonis antara pemerintah desa dan warga.

Dalam konteks kepemimpinan partisipatif, pemimpin tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui komunikasi terbuka dan pendekatan persuasif. Hasil wawancara menunjukkan bahwa Kepala Desa Kebumen melibatkan perangkat desa dalam proses kerja melalui pengarahan, rapat internal, dan komunikasi informal. Forum komunikasi yang terbuka dan pendekatan langsung kepada masyarakat memperkuat partisipasi serta kedekatan emosional antara pemimpin dan warga.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang diterapkan oleh Kepala Desa Kebumen bersifat terbuka, partisipatif, dan responsif. Kepala desa memanfaatkan berbagai saluran, baik formal seperti rapat dan musyawarah desa, maupun informal seperti yasinan, kerja bakti, grup WhatsApp, dan percakapan santai. Meskipun belum tersedia forum tetap dan belum optimal dalam penggunaan media sosial resmi, kepala desa tetap menyediakan ruang partisipasi melalui pendekatan personal dan fleksibel. Dengan demikian, gaya komunikasi yang diterapkan menunjukkan karakteristik kepemimpinan partisipatif, di mana kontribusi dari perangkat desa serta masyarakat tetap dihargai meskipun tidak selalu melalui forum resmi.

2. Kerja Sama

Sugiyono (2007) dalam Insan dan Yuniawan (2016) menyebutkan bahwa kolaborasi antara pemimpin dan bawahan merupakan salah satu aspek yang ditekankan dalam kepemimpinan partisipatif. Kolaborasi tersebut dilakukan dengan tujuan untuk mencapai keberhasilan bersama. Kerja sama menjadi hal yang krusial karena merupakan upaya yang dapat memperlancar pelaksanaan pembangunan desa, khususnya melalui sinergi antarpersonel perangkat desa demi mewujudkan desa yang nyaman dan layak dihuni bagi masyarakat. Dalam konteks kepemimpinan partisipatif, seorang pemimpin perlu mendorong keterlibatan aktif dari setiap anggota tim agar masing-masing individu dapat memberikan kontribusi terbaik yang dimilikinya.

Selain kerja sama formal, Kepala Desa Kebumen juga membangun kerja sama secara informal melalui kegiatan sosial kemasyarakatan, salah satunya melalui kegiatan gotong royong membersihkan jalan utama desa. Pada pelaksanaan kegiatan tersebut, kepala desa memanfaatkan momen untuk berdiskusi santai bersama warga terkait kebutuhan pembangunan dan prioritas program yang akan dilaksanakan. Melalui pendekatan informal seperti ini, masyarakat merasa lebih dekat dan terbuka untuk

menyampaikan ide, sehingga membangun rasa kebersamaan dan semangat kerja sama dalam menjalankan pembangunan desa.

Untuk mengetahui penerapan aspek kerja sama di Desa Kebumen, berikut peneliti menyajikan hasil wawancara dengan beberapa informan di Desa Kebumen. Wawancara dengan Kepala Desa Kebumen disajikan sebagai berikut:

“Strategi yang digunakan oleh kepala desa dalam membangun kerja sama tergolong sederhana, yaitu dengan sering melakukan silaturahmi dan membuka ruang diskusi. Setiap pendapat dari masyarakat, baik yang bersifat membangun maupun tidak, tetap diterima terlebih dahulu. Pendapat-pendapat tersebut kemudian dibahas dan diproses bersama di lingkungan internal desa, yakni antara perangkat desa, kepala dusun, dan ketua RT. Kepala desa menjelaskan bahwa pihaknya memiliki visi dan misi untuk mengurangi angka pengangguran. Salah satu bentuk kerja sama yang telah dilakukan adalah melalui program bantuan ternak kambing yang ditujukan kepada masyarakat yang berminat untuk beternak. Program tersebut akan terus dilanjutkan apabila program sebelumnya dinilai berhasil. Selain itu, kepala desa juga menerima saran dari berbagai pihak, namun tetap menjalankan wewenang dan kebijakan sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya. Kepala desa juga memastikan bahwa seluruh program dijalankan dengan pembagian tugas yang jelas antarelemen perangkat desa.” (Wawancara Kepala Desa Kebumen, 19 Mei 2025)

Berdasarkan wawancara tersebut, diketahui bahwa Kepala Desa Kebumen membangun kerja sama dengan masyarakat melalui silaturahmi, membuka ruang diskusi, dan menerima setiap pendapat dari seluruh lapisan masyarakat. Salah satu bukti konkret dalam upaya mencapai visi tersebut adalah pelaksanaan program bantuan ternak kambing yang diberikan kepada masyarakat yang memiliki minat terhadap bidang peternakan. Tidak hanya itu, kepala desa juga sering memanfaatkan kegiatan gotong royong sebagai media membangun kerja sama, seperti saat kegiatan pembersihan jalan utama pada akhir bulan Maret 2025 yang melibatkan masyarakat dan perangkat desa. Melalui kegiatan tersebut, kepala desa menyampaikan rencana jangka pendek mengenai perbaikan akses jalan desa dan mengajak masyarakat untuk berpartisipasi aktif. Kesepakatan yang terbangun dalam suasana yang akrab ini kemudian diwujudkan

melalui pembagian tugas sukarela antarwarga secara bergiliran. Selain itu, Sekretaris Desa juga memberikan penjelasan terkait kerja sama yang dilakukan di Desa Kebumen, yang disampaikan sebagai berikut:

“Kerjasama yang dibangun oleh kepala desa bersama perangkat desa dilakukan melalui sistem pembagian tugas yang jelas sesuai dengan tupoksi masing-masing. Misalnya, kepala dusun (kadus) menjalankan tugas di wilayahnya berdasarkan arahan langsung dari kepala desa. Para kepala urusan (kaur) membantu sekretaris desa, kemudian melaporkan hasil pekerjaan kepada sekretaris desa, yang selanjutnya meneruskan laporan tersebut kepada kepala desa. Sementara itu, kepala seksi (kasi) dapat langsung melapor atau menerima tugas dari kepala desa. Hal ini menunjukkan bahwa kepala desa telah mendorong terbentuknya kerja sama tim yang baik melalui pembagian tugas yang terstruktur dan jalur koordinasi yang tertata dengan baik. Kendala yang dihadapi dalam membangun kerja sama sejauh ini tidak terlalu berat. Untuk koordinasi dalam menyelesaikan masalah pemerintahan desa umumnya dilakukan rapat internal terlebih dahulu sebelum rapat dengan pihak yang bersangkutan.” (Wawancara Sekretaris Desa Kebumen, 19 Mei 2025)

Hasil wawancara tersebut menegaskan bahwa sistem kerja sama antarperangkat desa dijalankan dengan pembagian tugas yang terstruktur dan koordinasi yang tertata. Selain itu, permasalahan pemerintahan umumnya diselesaikan melalui rapat internal sebelum melibatkan pihak luar. Kasi Pemerintahan Desa Kebumen juga memberikan beberapa informasi sebagai berikut:

“Bentuk kerja sama yang dibangun antara kepala desa dan perangkat desa bersifat saling membantu. Jika kepala desa berhalangan hadir, tugasnya dapat diwakilkan oleh perangkat, begitu pula sebaliknya. Kepala desa sangat mendorong terciptanya kerja sama tim yang baik, karena hal tersebut memang menjadi harapan kepala desa agar seluruh perangkat desa dapat bekerja sama dalam menjalankan program desa. Hingga saat ini, tidak terdapat kendala yang berarti dalam membangun kerja sama antara kepala desa dan perangkat desa. Seluruh proses kerja sama masih berjalan dengan lancar. Untuk menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan pemerintahan desa, biasanya dilakukan rapat internal antara kepala desa dan perangkat desa. Dalam rapat tersebut, solusi atas permasalahan yang dihadapi umumnya dapat ditemukan.” (Wawancara Kasi Pemerintahan Desa Kebumen, 19 Mei 2025)

Keterangan tersebut menguatkan bahwa hubungan kerja antara kepala desa dan perangkat desa bersifat fleksibel dan saling mendukung. Kepala desa

mendorong kerja sama tim yang solid, dan masalah-masalah pemerintahan diselesaikan secara musyawarah dalam forum internal. Berdasarkan hasil wawancara, peneliti memperoleh bahwa hubungan kerja sama antara kepala desa dengan perangkat desa berjalan dengan lancar serta bersifat dua arah. Pernyataan ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan Kadus yang disampaikan sebagai berikut:

“Bentuk kerja sama yang dibangun antara kepala desa dan perangkat desa ditunjukkan melalui sikap saling mendukung dan membantu satu sama lain. Apabila kepala dusun kurang memahami suatu hal, maka aparat desa lain biasanya akan membantu memberikan penjelasan. Kepala desa juga dinilai sangat mendorong terciptanya kerja sama tim yang baik di antara perangkat desa. Adapun kendala dalam membangun kerja sama umumnya berkaitan dengan kondisi di wilayah, seperti jika terjadi konflik. Dalam situasi seperti itu, kepala dusun biasanya terlebih dahulu menyelesaikannya bersama ketua RT. Jika permasalahan tersebut tidak dapat diselesaikan di tingkat RT, maka akan dilanjutkan ke tingkat desa untuk dimusyawarahkan bersama.” (Wawancara Kadus Desa Kebumen, 19 Mei 2025)

Wawancara ini menegaskan adanya hubungan kerja sama yang solid dan adaptif. Konflik di wilayah diselesaikan secara bertahap mulai dari tingkat RT hingga musyawarah di tingkat desa. Hal ini diperkuat oleh informasi dari masyarakat Desa Kebumen terkait aspek kerja sama, yaitu sebagai berikut:

“Dalam kegiatan pembangunan desa, kepala desa melibatkan aparat desa sebagai pelaksana utama. Namun demikian, masyarakat setempat juga turut dilibatkan, terutama dalam kegiatan yang memerlukan partisipasi langsung dari masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa kepala desa tidak hanya mengandalkan perangkat desa, tetapi juga memberikan ruang bagi masyarakat untuk berpartisipasi secara aktif. Dalam aspek kerja sama dan gotong royong, kepala desa memiliki peran yang aktif. Kepala desa kerap terlibat langsung dalam berbagai kegiatan, baik yang bersifat formal maupun nonformal, sebagai bentuk dukungan nyata terhadap semangat kebersamaan dan kolaborasi masyarakat dalam membangun desa.” (Wawancara Masyarakat Desa Kebumen, 19 Mei 2025)

Pernyataan ini diperkuat oleh keterangan Masyarakat lain di Desa Kebumen, yang disampaikan sebagai berikut:

“Kepala desa melibatkan masyarakat dalam kegiatan pembangunan desa. Salah satu contohnya terlihat pada pembangunan talut dan jalan rabat beton, di mana masyarakat sekitar turut serta dalam proses pengerjaan proyek tersebut. Peran kepala desa dalam mendorong kerja sama dinilai sangat baik, antara lain dengan turun langsung ke lapangan dan menanyakan secara langsung kepada masyarakat mengenai kebutuhan yang ada, seperti kekurangan bahan bangunan. Hal ini menciptakan komunikasi yang efektif dan kerja sama yang baik antarmasyarakat.” (Wawancara Masyarakat Desa Kebumen, 19 Mei 2025)

Tokoh agama Desa Kebumen juga menyampaikan hal serupa:

“Kepala desa di Desa Kebumen melibatkan masyarakat, termasuk tokoh agama, dalam kegiatan pembangunan desa. Salah satu contoh nyata dari kerja sama tersebut terlihat dalam proyek pelebaran jalan, yang awalnya hanya berupa jalan setapak dan kemudian ditingkatkan menjadi jalan yang dapat dilalui oleh kendaraan roda empat. Dalam proses tersebut, kepala desa mendorong partisipasi warga dengan menggunakan pendekatan emosional yang mengedepankan kedekatan dan rasa kebersamaan. Pendekatan ini bertujuan untuk membangun semangat gotong royong, sehingga masyarakat terdorong untuk saling bekerja sama demi kemajuan pembangunan di desa.” (Wawancara Tokoh Agama Desa Kebumen, 08 Juli 2025)

Hasil wawancara menggambarkan bahwa kepala desa berhasil menghidupkan kembali semangat gotong royong dengan pendekatan yang mengutamakan hubungan emosional dan kedekatan sosial.

Selanjutnya, dari rangkaian wawancara dapat disimpulkan bahwa Kepala Desa Kebumen memiliki kemampuan dalam menggerakkan kerja sama dalam konteks pembangunan desa. Hal tersebut ditunjukkan melalui pembagian tugas yang jelas antarpersonel perangkat desa, upaya melibatkan masyarakat dalam kegiatan pembangunan fisik (seperti pelebaran jalan Desa Kebumen oleh warga dan program bantuan ternak kambing), serta pemanfaatan kegiatan informal seperti gotong royong membersihkan jalan utama desa untuk memperkuat hubungan sosial dan solidaritas. Hal ini sejalan dengan teori Sutarto (1998) yang memandang kepemimpinan sebagai suatu aktivitas untuk menggerakkan kerja sama dalam situasi tertentu guna mencapai tujuan bersama. Teori Sugiyono dalam Insan & Yuniawan (2016) juga menekankan pentingnya peran

pemimpin sebagai fasilitator, adanya pembagian tugas yang proporsional, solidaritas, serta partisipasi dalam pengambilan keputusan. Semua hal tersebut tercermin dalam praktik kepemimpinan Kepala Desa Kebumen.

Secara umum, kepemimpinan Kepala Desa Kebumen menunjukkan kemampuan dalam menggerakkan kerja sama yang adaptif di tengah kondisi sosial masyarakat. Kepala desa tidak hanya mengandalkan perintah struktural, tetapi juga terlibat langsung dalam berbagai aktivitas masyarakat sebagai wujud kolaborasi. Kerja sama yang terbentuk bukan hanya bersifat administratif, melainkan juga berlandaskan pada kedekatan sosial, semangat kebersamaan, dan kepedulian terhadap kebutuhan masyarakat.



Gambar 9. Dokumentasi Gotong Royong Desa Kebumen
Sumber: Arsip Desa Kebumen 2025

Dokumentasi tersebut menggambarkan pelaksanaan kegiatan gotong royong dalam pelebaran jalan di Desa Kebumen. Kegiatan ini mencerminkan semangat kebersamaan dan kerja sama antara pemerintah desa dan masyarakat dalam mewujudkan pembangunan yang partisipatif. Kepala desa mendorong keterlibatan aktif warga dalam setiap proses pembangunan, sehingga tercipta hubungan sosial yang harmonis dan sinergis antarelemen desa.

3. Keterlibatan Bawahan

Menurut Djoko (2020), kepemimpinan partisipatif merupakan bentuk kepemimpinan yang menekankan pentingnya partisipasi aktif dari bawahan dalam penetapan tujuan, melalui penerapan teknik manajemen yang melibatkan berbagai pihak. Keterlibatan bawahan dalam diskusi dan pengambilan keputusan merupakan proses penting yang memungkinkan individu atau kelompok untuk secara aktif terlibat dalam mengidentifikasi masalah, menyampaikan saran, serta memberikan kontribusi nyata terhadap keputusan yang akan diambil.

Dalam konteks pemerintahan desa, pelibatan perangkat desa dan masyarakat dalam proses musdes maupun musdes menciptakan suasana kerja yang lebih terbuka, demokratis, dan kolaboratif. Di Desa Kebumen, kegiatan musdes rutin diselenggarakan setiap tiga bulan sekali, dengan melibatkan kepala desa, sekretaris desa, kepala urusan, kepala seksi, kepala dusun, ketua RT/RW, BPD, BPH, LPM, dan tokoh pemuda. Melalui forum musdes triwulan ini, perangkat desa sebagai bawahan langsung diberi kesempatan menyampaikan aspirasi, menyusun gagasan program pembangunan berdasarkan kondisi lapangan, serta memformulasikan usulan prioritas yang selanjutnya akan dibawa ke forum musdes untuk ditetapkan sebagai kesepakatan bersama. Dengan demikian, keputusan yang muncul bukan hanya berasal dari kepala desa, melainkan merupakan hasil rembuk bersama perangkat desa sehingga lebih representatif terhadap kebutuhan masyarakat. Partisipasi aktif perangkat desa dalam forum musdes triwulan juga memperkuat rasa tanggung jawab dan meningkatkan kualitas kebijakan yang dihasilkan. Untuk memperoleh gambaran nyata mengenai keterlibatan perangkat desa dan masyarakat dalam pembangunan Desa Kebumen, peneliti melakukan wawancara dengan sejumlah informan, termasuk Kepala Desa Kebumen. Hasil wawancara tersebut disajikan sebagai berikut:

“Perangkat desa selalu dilibatkan dalam penyusunan perencanaan program desa, karena perangkat desa adalah bagian dari keluarga besar pemerintahan desa. Meskipun masing-masing perangkat desa memiliki

tugas dan tanggung jawab yang berbeda, setiap program tetap dimusyawarahkan secara bersama terlebih dahulu. Sebagai contoh, dalam perencanaan pembangunan di RT 10, seluruh unsur perangkat desa turut dilibatkan melalui proses musyawarah. Untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, kepala desa menekankan pentingnya sikap terbuka dan pendekatan secara personal, seperti menjalin silaturahmi, agar masyarakat merasa dekat dan peduli terhadap pembangunan desa. Meskipun tidak semua harapan masyarakat dapat diwujudkan sepenuhnya, partisipasi masyarakat sebesar 60–70% sudah dianggap sebagai langkah yang baik dalam pembangunan bersama. Aspirasi masyarakat umumnya disampaikan melalui perwakilan, seperti kepala dusun, ketua RT, dan tokoh masyarakat, yang kemudian membawa aspirasi tersebut ke dalam forum musyawarah desa. Mekanisme ini digunakan untuk menampung ide dan keluhan dari berbagai kelompok masyarakat. Dalam hal evaluasi program, kepala desa bersama perangkat desa biasanya turun langsung ke lapangan. Sebagai contoh, untuk program Jumat Bersih di wilayah Kepala Dusun 1, kepala desa ikut serta dalam kegiatan tersebut, dan setelah satu minggu, dilakukan pengecekan kembali ke lokasi untuk menilai keberhasilannya.” (Wawancara Kepala Desa Kebumen, 19 Mei 2025)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kepala desa melibatkan seluruh perangkat desa dalam perencanaan dan pelaksanaan program. Meskipun setiap perangkat desa memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing, setiap kebijakan atau program tetap ditentukan melalui musyawarah bersama yang diawali dari forum musdus. Hal ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan sekretaris desa yang menyampaikan sebagai berikut:

“Perangkat desa dilibatkan dalam proses perencanaan dan pelaksanaan program maupun kebijakan desa. Proses tersebut dilakukan melalui musyawarah pada setiap tahap perencanaan, baik pada tahun berjalan maupun untuk perencanaan tahun berikutnya. Sebagai contoh, dalam penyusunan Apbdes, perencanaan dimulai dari tingkat dusun dengan menampung usulan dari perwakilan masyarakat. Usulan tersebut kemudian disampaikan kepada pemerintah desa melalui sekretaris desa untuk diteruskan kepada kepala desa dan perangkat desa yang lain, kemudian dimusyawarahkan bersama masyarakat serta lembaga-lembaga yang ada di desa sesuai dengan tahapan musyawarah yang berlaku. Kepala desa juga memberikan ruang kepada perangkat desa untuk menyampaikan ide atau gagasan. Sebagai contoh, apabila terdapat ide dari kepala desa yang dinilai tidak sesuai dengan peraturan pemerintah atau peraturan daerah, maka perangkat desa akan menyampaikannya secara langsung. Hal ini dilakukan mengingat visi dan misi kepala desa mungkin tidak selalu sejalan dengan peraturan yang berlaku, sementara regulasi pemerintah dapat mengalami

perubahan setiap tahunnya. Kepala desa akan menindaklanjuti ide atau masukan dari perangkat desa apabila dinilai bermanfaat dan sesuai dengan kepentingan bersama.” (Wawancara Sekretaris Desa Kebumen, 19 Mei 2025)

Sekretaris Desa menyatakan bahwa Kepala Desa memberikan ruang kepada perangkat desa untuk menyampaikan ide dan gagasan dalam forum musyawarah desa. Salah satu contoh konkretnya adalah pada proses penyusunan APBDes yang dimulai dari tingkat dusun hingga pembahasan bersama perangkat desa dan lembaga desa lainnya. Selanjutnya, peneliti wawancara dengan Kasi pemerintahan dan memperoleh hasil sebagai berikut:

“Perangkat desa selalu dilibatkan dalam proses perencanaan dan pelaksanaan program maupun kebijakan desa. Pelibatan tersebut dilakukan melalui forum musyawarah, seperti forum Musrenbangdes. Dalam proses tersebut, ide dan gagasan dari perangkat desa, BPD, RT, RW, Kadus, hingga masyarakat diberikan ruang untuk disampaikan. Kepala desa merespons masukan yang diberikan dengan sikap yang positif. Selama ide atau gagasan yang diajukan dinilai baik dan bermanfaat bagi kepentingan desa, maka kepala desa akan menyetujuinya dan menindaklanjutinya.” (Wawancara Kasi Desa Kebumen, 19 Mei 2025)

Pernyataan dari Kasi Pemerintahan Desa Kebumen tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan Kadus, yang disampaikan sebagai berikut:

“Perangkat desa dilibatkan dalam proses perencanaan dan pelaksanaan program melalui forum Musdus yang kemudian dilanjutkan ke Musdes. Kepala desa memberikan ruang bagi perangkat desa untuk menyampaikan ide atau gagasan dalam forum tersebut. Apabila gagasan yang disampaikan dirasa sesuai oleh kepala desa, maka gagasan tersebut akan langsung diterima. Namun, apabila belum sesuai, gagasan tersebut tetap ditampung dan tidak langsung ditolak. Kepala desa tidak mengambil keputusan secara sepihak, melainkan tetap memusyawarahkannya terlebih dahulu bersama perangkat desa dan masyarakat.” (Wawancara Kadus, 19 Mei 2025)

Dari berbagai pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa musyawarah desa dilaksanakan secara terbuka dan partisipatif, serta memberikan ruang bagi perangkat desa untuk menyampaikan gagasan sebelum keputusan akhir diambil. Selain itu, masyarakat Desa Kebumen juga memberikan

pandangannya mengenai keterlibatan mereka dalam proses pemerintahan desa:

“Masyarakat terkadang dilibatkan dalam proses perencanaan dan pelaksanaan program desa, meskipun peran dominan masih dipegang oleh aparat desa. Bentuk keterlibatan masyarakat lebih banyak terlihat pada pelaksanaan langsung di lapangan. Sementara itu, dalam aspek perencanaan dan pengambilan keputusan, peran masyarakat masih tergolong terbatas. Kepala desa dinilai telah memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada masyarakat untuk menyampaikan pendapat dan gagasan tanpa adanya batasan. Namun demikian, dalam praktiknya, proses pengambilan keputusan dan penetapan kebijakan lebih sering dilakukan melalui aparat desa, dan belum sepenuhnya melibatkan masyarakat secara menyeluruh dalam forum-forum pengambilan keputusan formal.” (Wawancara dengan masyarakat Desa Kebumen, 19 Mei 2025)

Pernyataan ini menunjukkan bahwa masyarakat memang diberikan ruang untuk menyampaikan aspirasi, meskipun keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan masih terbatas dan lebih banyak terfokus pada pelaksanaan kegiatan di lapangan. Pernyataan tersebut diperkuat oleh informan masyarakat lainnya:

“Masyarakat dilibatkan dalam perencanaan dan pelaksanaan program desa. Namun, keterlibatan tersebut cenderung terbatas pada orang-orang tertentu, seperti kerabat atau pihak yang memiliki kedekatan dengan kepala desa. Bentuk keterlibatan masyarakat antara lain berupa partisipasi dalam pembangunan talut, jalan beton, dan perbaikan gedung balai desa. Masyarakat juga diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat atau gagasan dalam forum musyawarah desa. Pengaruh masyarakat dalam menentukan kebijakan atau keputusan di desa sekitar 50%, karena ada masyarakat yang aktif menyampaikan pendapat, namun sebagian yang lain kurang peduli terhadap lingkungan sekitar.” (Wawancara masyarakat Desa Kebumen, 19 Mei 2025)

Hasil wawancara ini mengindikasikan bahwa masyarakat turut berkontribusi dalam pembangunan desa, terutama dalam pelaksanaan program fisik. Namun, keterlibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan masih bersifat selektif dan terbatas pada kelompok tertentu. Senada dengan itu, Tokoh Agama di Desa Kebumen juga menyampaikan pandangannya:

“Masyarakat, termasuk tokoh agama, mendapatkan ruang untuk terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan program desa di Desa Kebumen. Keterlibatan tersebut terlihat dalam forum-forum resmi seperti musdes dan musdes, di mana tokoh agama dilibatkan secara bergiliran. Kepala desa memberikan kesempatan yang setara kepada tokoh agama, masyarakat, dan perangkat desa untuk menyampaikan pendapat serta gagasan dalam forum musyawarah. Dalam proses pengambilan kebijakan, keputusan yang dihasilkan mencerminkan keseimbangan antara aspirasi masyarakat dan pertimbangan kepala desa. Tidak ada dominasi dari satu pihak, melainkan terjalin hubungan yang setara dan partisipatif antara masyarakat dan pemerintah desa dalam menentukan arah kebijakan pembangunan.” (Wawancara Tokoh Agama Desa Kebumen, 08 Juli 2025)

Pernyataan tokoh agama ini menunjukkan bahwa kepala desa memberikan kesempatan yang setara kepada berbagai elemen masyarakat dalam forum musyawarah, sehingga proses pengambilan keputusan berlangsung secara partisipatif dan tidak didominasi oleh satu pihak.



Gambar 10. Musyawarah Desa Kebumen
Sumber: *Arsip Desa Kebumen 2025*

Dokumentasi pada Gambar 10 memperlihatkan pelaksanaan musdes sebagai tindak lanjut dari musdes triwulan, di mana perangkat desa duduk berdampingan dengan perwakilan masyarakat sebagai peserta forum. Kepala desa berperan sebagai fasilitator diskusi, sementara perangkat desa berfungsi sebagai penyampai data teknis, pertimbangan lapangan, sekaligus penyusun usulan program berdasarkan hasil musdes. Meskipun forum ini menunjukkan keterlibatan perangkat desa yang dominan dalam proses pengambilan keputusan, hasil wawancara mengindikasikan bahwa

pelibatan masyarakat masih bersifat selektif dan belum merata di seluruh kelompok warga.

Kepala Desa Kebumen juga menjalankan fungsi pengarahan dalam program-program desa seperti kegiatan Jumat Bersih, bertindak sebagai koordinator yang mendorong perangkat desa dan masyarakat untuk aktif. Temuan ini sejalan dengan teori Mu'ah dkk. (2019), bahwa kepemimpinan partisipatif mendorong keterlibatan anggota dalam pengambilan dan pelaksanaan keputusan secara terkendali. Meskipun keputusan tetap dimusyawarahkan melalui musdus triwulan, pengambilan keputusan praktis masih didominasi oleh perangkat desa; sedangkan partisipasi masyarakat lebih terlihat pada pelaksanaan kegiatan fisik.

Hal ini menunjukkan bahwa Kepala Desa Kebumen menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif secara vertikal dengan memberikan kesempatan luas kepada perangkat desa untuk terlibat aktif sejak forum musdus triwulan. Namun, partisipasi secara horizontal dari masyarakat belum sepenuhnya optimal. Oleh karena itu, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa Kepala Desa Kebumen telah mengimplementasikan sebagian prinsip kepemimpinan partisipatif, terutama dalam pelibatan perangkat desa sebagai aktor kunci pada forum musdus tiga bulanan. Meski demikian, masih terdapat ruang pengembangan untuk memperluas dan memperkuat pelibatan masyarakat secara lebih inklusif agar pembangunan desa benar-benar mencerminkan aspirasi seluruh lapisan warga secara berkelanjutan.

4. Pengambilan Keputusan

Model kepemimpinan partisipatif, sebagaimana dijelaskan Yukl (2017) dalam Wahyuni (2019), merupakan pendekatan yang bersifat dinamis dan menekankan pada keterlibatan aktif anggota dalam proses pengambilan keputusan. Dalam pendekatan ini, pemimpin tidak bertindak secara sepihak, melainkan membuka ruang diskusi dan kolaborasi dalam

merumuskan kebijakan. Keterlibatan bawahan dapat diartikan sebagai partisipasi aktif yang diberikan oleh anggota atau staf dalam suatu organisasi untuk berkontribusi dalam proses perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi kebijakan atau program yang dijalankan. Dalam konteks kepemimpinan, keterlibatan tersebut mencakup pemberian ruang bagi bawahan untuk menyampaikan ide, pendapat, dan masukan, serta ikut serta dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan bersama.

Keterlibatan bawahan mencerminkan adanya hubungan kerja yang kolaboratif antara pemimpin dan anggotanya. Hubungan ini tidak hanya meningkatkan rasa tanggung jawab, tetapi juga memperkuat rasa memiliki terhadap keputusan yang telah disepakati bersama. Berikut ini adalah hasil wawancara bersama Kepala Desa Kebumen mengenai bagaimana pengambilan keputusan dilakukan:

“Proses pengambilan keputusan strategis dalam program Desa Berkembang umumnya dilakukan melalui musyawarah. Namun, dalam kondisi yang mendesak, kepala desa mengambil keputusan secara mandiri dengan mempertimbangkan kelebihan dan kekurangan dari setiap pilihan yang tersedia. Apabila nilai positif dari suatu pilihan dinilai lebih dominan, maka keputusan tersebut dianggap layak untuk dilaksanakan. Pihak-pihak yang biasanya dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan meliputi perangkat desa, tokoh agama, tokoh masyarakat, dan BPD. Setelah keputusan ditetapkan, informasi disampaikan kepada masyarakat melalui kepala dusun, kemudian diteruskan ke tingkat RT, dan akhirnya sampai kepada masyarakat luas. Jika terjadi perbedaan pendapat dalam proses musyawarah, kepala desa bersama pihak terkait berupaya mencari jalan tengah agar tercapai kesepakatan bersama. Setiap keputusan yang diambil juga selalu mempertimbangkan aspek keberlanjutan, agar program atau kebijakan yang dijalankan dapat mendukung kelangsungan status Desa Kebumen sebagai desa berkembang.” (Wawancara Kepala Desa Kebumen, 19 Mei 2025)

Kepala Desa menyatakan bahwa pengambilan keputusan umumnya dilakukan melalui musyawarah. Namun, dalam situasi yang mendesak kepala desa dapat mengambil keputusan secara mandiri dengan mempertimbangkan segala kemungkinan yang ada. Proses pengambilan keputusan melalui musyawarah biasanya hanya melibatkan aparatur desa

serta pihak-pihak lain yang dianggap relevan untuk diajak berdiskusi. Setelah keputusan ditetapkan, barulah informasi tersebut disampaikan kepada masyarakat. Sekretaris Desa juga memberikan informasi tambahan sebagai berikut:

“Dalam proses pengambilan keputusan di Desa Kebumen, Kepala Desa selalu melibatkan perangkat desa melalui mekanisme musyawarah. Kepala Desa biasanya mengundang perangkat desa serta BPD yang terkait untuk berdiskusi bersama. Sebelum keputusan ditetapkan, Kepala Desa terlebih dahulu meminta masukan, ide, gagasan, dan saran dari berbagai pihak, khususnya dari perangkat desa dan BPD. Perangkat desa juga turut membantu dalam memastikan apakah keputusan yang akan diambil telah sesuai dengan peraturan yang berlaku atau tidak. Proses diskusi dilakukan secara terbuka agar setiap pendapat dapat dipertimbangkan secara menyeluruh. Setelah seluruh pihak menyampaikan pandangan dan tercapai kesepakatan, barulah keputusan ditetapkan secara bersama. Berdasarkan keterangan informan, sejauh ini tidak terdapat hambatan berarti dalam proses pengambilan keputusan, karena seluruh hal telah dibicarakan dan disepakati sebelumnya.” (Wawancara Sekretaris Desa Kebumen, 19 Mei 2025)

Pernyataan Sekretaris Desa memperkuat pernyataan Kepala Desa bahwa, secara umum perangkat desa memiliki andil lebih banyak dalam pengambilan keputusan. Hal ini dilakukan dengan mempertimbangkan ide, gagasan, dan saran yang disampaikan, baik dari perangkat desa maupun BPD. Selanjutnya, Kasi Pemerintahan Desa memberikan informasi sebagai berikut:

“Keterlibatan perangkat desa dalam proses pengambilan keputusan umumnya dilakukan melalui keikutsertaan dalam forum musyawarah, seperti pada saat penyusunan anggaran. Dalam forum tersebut, perangkat desa berperan sebagai peserta musyawarah dan memberikan masukan sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Kepala Desa juga selalu meminta pendapat, terutama dari BPD selaku perwakilan masyarakat, dan mempertimbangkan ide, masukan, atau saran yang dinilai bermanfaat bagi desa. Jika masukan tersebut dianggap membawa dampak positif, maka akan menjadi prioritas dalam pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan dilakukan secara musyawarah. Hambatan yang pernah terjadi dalam forum musyawarah, seperti pada musyawarah pembangunan, antara lain adanya persaingan antarwilayah dalam memperebutkan jatah pembangunan. Untuk mengatasi hal tersebut, disepakati bahwa

pelaksanaan pembangunan dilakukan secara bergilir setiap tahunnya.” (Wawancara Kasi Desa Kebumen, 19 Mei 2025)

Selanjutnya, Kadus Desa Kebumen juga memberikan informasi sebagai berikut:

“Proses pengambilan keputusan di tingkat desa dilakukan melalui mekanisme musyawarah. Kepala Desa selalu meminta pendapat terlebih dahulu dari seluruh aparat desa, BPD, dan pihak-pihak terkait sebelum menetapkan suatu keputusan. Namun demikian, keputusan yang diambil tetap disesuaikan dengan situasi. Terdapat keputusan yang harus diambil secara langsung oleh Kepala Desa, dan ada pula yang perlu dimusyawarahkan terlebih dahulu bersama pihak-pihak terkait. Selama ini, tidak ditemukan hambatan yang berarti dalam proses pengambilan keputusan. Apabila terdapat perbedaan pendapat, penyelesaiannya biasanya dilakukan melalui forum-forum kecil guna mencari titik temu atau kesepakatan bersama.” (Wawancara Kadus Desa Kebumen, 19 Mei 2025)

Berdasarkan hasil wawancara, peneliti mengetahui bahwa terdapat forum-forum kecil yang diadakan ketika terjadi perbedaan pendapat dalam musyawarah utama. Forum-forum ini diselenggarakan untuk menemukan titik tengah dari perbedaan pendapat yang muncul. Selain itu, hasil wawancara juga menunjukkan bahwa Kepala Desa tidak selalu melibatkan masyarakat secara langsung dalam forum musyawarah. Namun demikian, peran masyarakat tetap ada, terutama dalam pelaksanaan program di lapangan. Keputusan-keputusan desa lebih banyak diambil melalui diskusi internal antara aparat desa, dengan tujuan tetap mengutamakan kepentingan masyarakat. Peneliti juga melakukan wawancara dengan masyarakat Desa Kebumen dan memperoleh informasi sebagai berikut:

“Dalam proses pengambilan keputusan terkait kebijakan atau program pembangunan, kepala desa tidak selalu melibatkan masyarakat secara langsung dalam forum musyawarah desa. Namun demikian, masyarakat tetap dilibatkan dalam pelaksanaan kegiatan di lapangan. Kritik dan saran dari masyarakat tetap menjadi bahan pertimbangan bagi Kepala Desa dalam proses pengambilan keputusan, meskipun keputusan akhir umumnya diambil melalui diskusi internal bersama aparat desa. Secara umum, masyarakat menyatakan merasa cukup puas dengan cara Kepala Desa dalam mengambil keputusan. Kepuasan ini muncul karena keputusan-keputusan yang diambil dinilai memberikan manfaat langsung bagi kehidupan masyarakat, baik dalam aspek pembangunan

infrastruktur jalan, bidang pendidikan, maupun keagamaan. Selain itu, kebijakan yang diambil oleh Kepala Desa dinilai mencerminkan kebutuhan serta karakteristik masyarakat, baik secara individu maupun kelompok.” (Wawancara Masyarakat Desa Kebumen, 19 Mei 2025)

Pernyataan tersebut diperkuat oleh keterangan dari masyarakat yang lain, yaitu:

“Proses pengambilan keputusan terkait kebijakan atau program pembangunan dilakukan melalui musyawarah desa yang melibatkan BPD dan perangkat desa. Dalam musyawarah tersebut, ketua RT ditunjuk untuk terlibat dalam pelaksanaan pembangunan. Keputusan yang diambil sebagian besar telah mempertimbangkan pendapat masyarakat. Namun demikian, terdapat beberapa keputusan yang dinilai tidak sesuai dengan harapan sebagian masyarakat. Masyarakat lanjut usia cenderung menerima keputusan tersebut tanpa keberatan, sementara kalangan pemuda yang lebih kritis menyatakan bahwa keputusan kurang memuaskan, karena menilai kepala desa belum optimal dalam mempertimbangkan aspirasi masyarakat.” (Wawancara Masyarakat Desa Kebumen, 19 Mei 2025)

Informan yang berasal dari masyarakat menilai bahwa keputusan yang diambil oleh kepala desa terkadang kurang memuaskan, karena dinilai masih belum optimal dalam mempertimbangkan aspirasi generasi muda di desa. Sementara itu, masyarakat lanjut usia cenderung mengikuti keputusan yang telah ditetapkan tanpa memberikan banyak tanggapan. Salah satu tokoh Agama di Desa Kebumen juga turut memberikan jawaban sebagai berikut:

“Dalam pengambilan keputusan kebijakan atau program pembangunan di Desa Kebumen diawali dari tahapan musdus. Hasil musdus kemudian disampaikan dan dibahas lebih lanjut dalam forum musdes. Dalam forum tersebut, usulan dari ketiga dusun dikelompokkan dan diperingkat berdasarkan urgensinya. Usulan-usulan yang dianggap mendesak dan menyangkut kebutuhan masyarakat secara langsung akan menjadi prioritas dalam pelaksanaan program pembangunan. Keputusan yang diambil oleh kepala desa dinilai telah mempertimbangkan berbagai pendapat yang masuk melalui tahapan musdus hingga musdes. Informan menyebutkan bahwa secara umum masyarakat merasa puas terhadap cara kepala desa dalam mengambil keputusan karena prosesnya partisipatif dan melalui mekanisme musyawarah. Namun demikian, tokoh agama mengungkapkan bahwa meskipun puas

terhadap keputusan yang diambil, mereka merasa kurang dilibatkan secara langsung dalam proses pengambilan keputusan akhir. Apabila terjadi perbedaan pendapat dalam forum musyawarah, kepala desa berupaya mengatasi hal tersebut dengan mengambil jalan tengah yaitu keputusan yang dapat mengakomodasi dan menguntungkan kedua belah pihak yang memiliki pandangan berbeda. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kepala desa berusaha menjaga keadilan dan keharmonisan dalam proses pengambilan keputusan di tingkat desa.” (Wawancara Tokoh Agama Desa Kebumen, 08 Juli 2025)

Keterangan dari tokoh agama menunjukkan bahwa forum musdus tidak hanya bersifat simbolik, tetapi merupakan sarana penting dalam menghimpun aspirasi dari setiap dusun. Usulan dari masyarakat dalam musdus tidak langsung diputuskan, tetapi ditindaklanjuti secara sistematis dalam musdes, yang kemudian menghasilkan kebijakan desa secara menyeluruh. Hal ini menunjukkan adanya kesinambungan antara tahapan partisipasi informal dan formal dalam proses pengambilan keputusan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan tujuh informan di Desa Kebumen, peneliti menyimpulkan bahwa proses pengambilan keputusan di desa Kebumen secara umum mengedepankan pendekatan musyawarah, dengan melibatkan berbagai unsur desa seperti perangkat desa, tokoh masyarakat, dan tokoh agama. Kepala desa berperan sebagai pengarah dan fasilitator, namun tetap menjaga ruang dialog serta mempertimbangkan masukan dari berbagai pihak sebelum menetapkan keputusan. Hal ini mencerminkan penerapan prinsip kepemimpinan partisipatif, meskipun dalam situasi mendesak, kepala desa tetap mengambil keputusan secara langsung berdasarkan pertimbangan pribadi.

Keterlibatan perangkat desa dan BPD tampak cukup kuat dan konsisten dalam proses perumusan kebijakan, terutama pada tahap perencanaan dan diskusi. Selain itu, keberadaan forum musdus yang diselenggarakan secara rutin setiap tiga bulan sekali menjadi salah satu bentuk nyata dari pelibatan struktur kewilayahan dalam pengambilan keputusan. Forum ini memungkinkan masyarakat di tingkat dusun menyampaikan aspirasi secara langsung, yang kemudian diteruskan ke forum Musdes untuk

dirumuskan menjadi arah kebijakan desa. Beberapa keputusan penting seperti pembangunan jalan lingkungan dan kegiatan pemberdayaan ekonomi lokal tercatat berasal dari hasil forum musdus. Mekanisme berjenjang ini menegaskan bahwa proses pengambilan keputusan di Desa Kebumen dilakukan secara sistematis dan tidak semata-mata bersifat top-down.

Meskipun demikian, keterlibatan masyarakat umum belum merata. Informan dari kalangan masyarakat menyatakan bahwa masyarakat tidak selalu dilibatkan secara langsung dalam forum pengambilan keputusan tingkat desa, meskipun aspirasi masyarakat tetap dianggap sebagai masukan. Kelompok pemuda khususnya, merasa bahwa pendapat mereka belum sepenuhnya diakomodasi, sedangkan masyarakat lanjut usia cenderung menerima keputusan yang telah ditetapkan. Melalui musdus, sebenarnya ruang partisipasi masyarakat lintas kelompok usia telah dibuka, namun efektivitas penyampaian dan pengolahan aspirasi dari forum musdus ke musdes masih perlu diperkuat agar benar-benar mencerminkan kebutuhan semua lapisan masyarakat.

Secara umum, pola pengambilan keputusan yang diterapkan di Desa Kebumen bersifat konsultatif dengan karakter top-down. Kepala desa bertindak sebagai penentu akhir keputusan, namun terlebih dahulu menghimpun masukan dari perangkat desa, BPD, dan tokoh masyarakat. Melalui forum musdus dan musdes, keterlibatan perangkat desa dan BPD dalam merumuskan arah kebijakan menjadi sangat menonjol. Hal ini juga menciptakan ruang negosiasi dan dialog yang menjadi ciri khas dari kepemimpinan partisipatif.

Yukl (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif merupakan proses yang dinamis dan memberikan ruang bagi anggota organisasi untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Hal ini tercermin dalam mekanisme yang diterapkan oleh Kepala Desa Kebumen. Pengambilan keputusan dilakukan melalui musyawarah dua arah dengan mendengarkan masukan dari bawahannya, baik dalam forum formal seperti musdes, maupun forum

informal seperti musdus. Bahkan dalam situasi darurat, kepala desa tetap mengedepankan pertimbangan yang matang dengan menimbang kelebihan dan kekurangan dari berbagai pilihan.

Lebih lanjut, Mu'ah dkk., (2019) menyebutkan bahwa fungsi partisipasi dalam kepemimpinan terwujud saat pemimpin mendorong keterlibatan anggota dalam proses pengambilan dan pelaksanaan keputusan, tetapi dalam batas yang terkendali agar tidak mengganggu fungsi utama organisasi. Hal ini terlihat jelas dari peran perangkat desa yang aktif memberikan masukan, menyaring aspirasi dari masyarakat, dan memastikan bahwa keputusan yang diambil tetap berada dalam koridor hukum dan aturan yang berlaku. Kepala desa memfasilitasi partisipasi ini melalui struktur formal seperti musdes, dan memperluasnya melalui forum musdus sebagai ruang penyampaian aspirasi awal dari tingkat dusun.

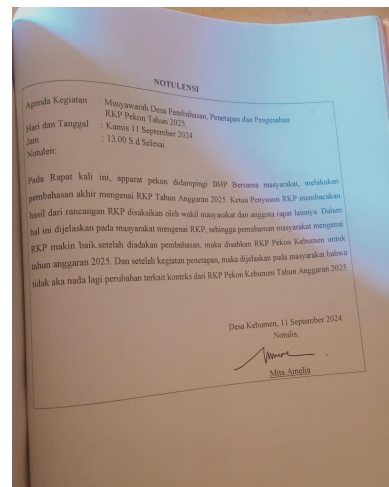
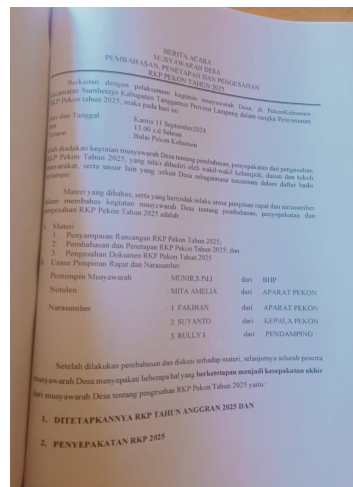
Adanya mekanisme koordinasi berjenjang, seperti penyampaian informasi melalui kepala dusun dan ketua RT, serta forum-forum kecil untuk menyelesaikan perbedaan pendapat, menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan berjalan secara terarah dan profesional. Forum musdus tidak hanya menjadi media untuk menyerap usulan pembangunan, tetapi juga menjadi filter awal dalam menyusun skala prioritas pembangunan desa yang bersumber dari kebutuhan riil masyarakat. Hal ini mendukung terciptanya proses pengambilan keputusan yang berbasis pada kebutuhan lokal dan dikelola melalui jalur yang partisipatif.

Suwatno menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memberikan kesempatan yang setara kepada semua pihak untuk terlibat dalam pengambilan keputusan guna membangun rasa kebersamaan dan tanggung jawab kolektif. Pendapat ini diperkuat oleh hasil wawancara dari perangkat desa yang menggambarkan bahwa kepala desa memberikan ruang diskusi terbuka, mempertimbangkan pendapat bawahannya, serta berupaya menyepakati keputusan secara kolektif. Ketika terjadi perbedaan

pendapat, kepala desa berinisiatif memfasilitasi diskusi dalam forum kecil hingga tercapai mufakat.

Namun, terdapat catatan penting dari masyarakat bahwa keterlibatan mereka, khususnya generasi muda, belum sepenuhnya optimal. Aspirasi kelompok muda kadang belum diterjemahkan secara maksimal ke dalam kebijakan desa. Oleh karena itu, memperkuat peran musdus sebagai forum awal penggalan aspirasi dari seluruh kelompok masyarakat menjadi strategi penting untuk meningkatkan representasi partisipatif yang lebih setara.

Dapat disimpulkan bahwa Kepala Desa Kebumen telah menerapkan kepemimpinan partisipatif, terutama melalui pelibatan aktif perangkat desa, BPD, dan tokoh masyarakat dalam proses musyawarah. Pelaksanaan musyawarah dusun secara rutin memperkuat akar partisipasi dari bawah, menjembatani kebutuhan masyarakat menuju pengambilan keputusan formal di tingkat desa. Meskipun belum sepenuhnya menyentuh semua kelompok masyarakat secara merata, mekanisme ini telah membuka jalan bagi partisipasi yang lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan lokal. Kepala desa berperan sebagai fasilitator sekaligus pengarah dalam proses ini, dengan tetap menjaga prinsip dialog, transparansi, dan kebersamaan.



**DAFTAR HADIR
MUSYAWARAH DESA
PEMBAHASAN, PENETAPAN DAN
RKPD PERKOTA TAHUN 2025**

Kamis, 10 September 2024
Waktu: 09.00 s.d. 11.00
Batas: Perumahan
ST
Laki-laki: 20

NAMA	LP	ALAMAT	JABATAN	KELOMPOK
SAHYANTO	L	Kebumen	Kepala Desa	1
MAHIR S. Rini	L	C. M. R. R. R.	Kepala Dusun	2
FAHMAN	L	Kebumen	Kepala Dusun	3
Adi Supriyati	P	Kebumen	Kepala Dusun	4
Adi Asuti	P	Kebumen	Kepala Dusun	5
ANISIAH	P	Kebumen	Kepala Dusun	6
Adi Murtugun	L	Kebumen	Kepala Dusun	7
Adi Baitur	P	Kebumen	Kepala Dusun	8
Adi Baitur	L	Kebumen	Kepala Dusun	9
Adi Baitur	L	Kebumen	Kepala Dusun	10
Adi Baitur	L	Kebumen	Kepala Dusun	11
Adi Baitur	L	Kebumen	Kepala Dusun	12
Adi Baitur	L	Kebumen	Kepala Dusun	13
Adi Baitur	L	Kebumen	Kepala Dusun	14
Adi Baitur	L	Kebumen	Kepala Dusun	15
Adi Baitur	L	Kebumen	Kepala Dusun	16
Adi Baitur	L	Kebumen	Kepala Dusun	17
Adi Baitur	L	Kebumen	Kepala Dusun	18
Adi Baitur	L	Kebumen	Kepala Dusun	19
Adi Baitur	L	Kebumen	Kepala Dusun	20

Gambar 11. Berita Acara dan Daftar Hadir Musyawarah Desa Kebumen
Sumber: Arsip Desa Kebumen 2025

Dokumentasi pada Gambar 11 menampilkan berita acara hasil musyawarah dan daftar hadir peserta Musyawarah Desa (Musdes) yang dilaksanakan di Desa Kebumen. Berita acara ini berfungsi sebagai dokumen resmi yang mencatat hasil kesepakatan bersama dalam forum musyawarah, sedangkan daftar hadir mencerminkan unsur-unsur desa yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan.

Sementara itu, untuk kegiatan musdus, desa tidak memiliki dokumentasi resmi berupa catatan hasil musyawarah maupun daftar hadir peserta. Namun demikian, terdapat dokumentasi visual (foto) yang menunjukkan keterlibatan langsung para peserta musdus, termasuk Kepala Desa, perangkat dusun, anggota BPD, tokoh masyarakat, dan perwakilan pemuda. Foto-foto tersebut menjadi bukti keterlibatan nyata para aktor desa dalam forum musdus, yang rutin dilaksanakan setiap tiga bulan sekali di masing-masing dusun.

Meskipun tidak terdokumentasi secara administratif dalam bentuk berita acara maupun notulen, keberadaan dokumentasi visual tersebut menunjukkan bahwa forum musdus tetap berjalan secara konsisten dan menjadi bagian dari budaya pengambilan keputusan di tingkat dusun. Aspirasi yang muncul dalam forum ini disampaikan secara lisan kepada perangkat desa atau kepala dusun, kemudian diteruskan dan dibahas lebih

lanjut dalam forum Musdes untuk menentukan skala prioritas pembangunan desa.

Kehadiran perangkat desa, BPD, tokoh masyarakat, ketua RT/RW, dan unsur masyarakat lainnya yang tercantum dalam dokumentasi visual maupun daftar hadir Musdes menunjukkan bahwa Kepala Desa telah membuka ruang partisipatif bagi semua pihak untuk terlibat dalam diskusi dan penetapan arah kebijakan desa. Hal ini selaras dengan model kepemimpinan partisipatif sebagaimana dijelaskan oleh Yukl (2017), yang menekankan pada keterlibatan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan.

Dokumen pendukung yang tersedia mencerminkan bahwa keputusan yang diambil bukan hasil keputusan sepihak, melainkan melalui pertimbangan bersama berdasarkan usulan, masukan, dan evaluasi yang muncul dalam forum musyawarah. Dengan demikian, kepemimpinan Kepala Desa Kebumen menunjukkan pola kolaboratif yang memperkuat rasa tanggung jawab bersama terhadap kebijakan yang diambil. Meskipun partisipasi masyarakat umum masih belum sepenuhnya merata, keberadaan dokumentasi tersebut menjadi bukti bahwa secara struktural, desa telah menjalankan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang partisipatif, akuntabel, dan berbasis kebutuhan lokal.

5.3. Perbandingan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Desa Margoyoso Dan Desa Kebumen

1. Komunikasi

Tabel 5.1. Perbandingan Desa Margoyoso dan Desa Kebumen dalam Indikator Komunikasi

Sub-Indikator Komunikasi	Desa Magoyoso	Desa Kebumen
Pola Komunikasi	- Komunikasi bersifat dua arah. - Terstruktur, terbuka, dan partisipatif. - Penyampaian informasi berjenjang dari Kepala desa → Kadus → RT → masyarakat.	- Komunikasi bersifat terstruktur, sistematis, dan berjenjang. - Komunikasi bersifat dua arah namun belum sepenuhnya optimal.
Metode dan Media	- Menggunakan metode rapat, pengarahan rutin kepada internal perangkat desa secara langsung, kunjungan lapangan, diskusi informal, dan musyawarah desa. - Media yang digunakan yakni WhatsApp grup, papan informasi desa, surat edaran, dan pengumuman ditempat ibadah.	- Menggunakan metode pengarahan, rapat internal, melalui forum formal seperti musyawarah dan metode informal melalui kegiatan pengajian malam jumat dan kegiatan sosial lainnya. - Media yang digunakan, grup WhatsApp perangkat, telepon, surat undangan, pengeras suara masjid, dan penggunaan media sosial namun masih belum sepenuhnya optimal.
Proses Komunikasi	- Informasi disampaikan secara berjenjang kepada perangkat desa → kepada kadus → Ketua RT → masyarakat. - Aspirasi masyarakat disampaikan baik secara formal pada musdes yang kemudian dilanjutkan ke musdes maupun kegiatan informal. - Dilanjutkan dengan pengecekan lapangan, forum bersama, dan musyawarah mufakat. - Proses komunikasi bersifat aktif, partisipatif dan terbuka.	- Informasi disampaikan secara bertahap sesuai tupoksi oleh Kepala desa ke perangkat. - Penyampaian aspirasi masyarakat melalui RT → Kadus → Sekdes → Kades. - Prosesnya komunikasi secara formal, cenderung dari atas ke bawah, namun Kades bersedia turun langsung ke lapangan jika diperlukan.
Tantangan	- Tantangan minimal, karena akses mudah dan komunikasi bersifat dua secara arah terbuka. - Potensi missskomunikasi ditekankan melalui klarifikasi lapangan dan forum musyawarah.	- Kendala utama adalah miskomunikasi atau kurang dipahaminya pesan/informasi yang disampaikan. - Tidak tersedia waktu khusus untuk penyampaian asspirasi, sehingga saran disampaikan secara informal atau saat rapat.

Pola komunikasi yang diterapkan oleh Kepala Desa Margoyoso mencerminkan karakteristik komunikasi yang dua arah, terstruktur, terbuka, dan partisipatif. Informasi disampaikan secara berjenjang mulai dari Kepala Desa kepada kadus, diteruskan ke Ketua RT, dan akhirnya sampai kepada masyarakat. Selain itu, Kepala Desa juga aktif terlibat dalam forum musyawarah desa untuk mendengarkan aspirasi serta keluhan masyarakat. Tidak hanya itu, Kepala Desa juga terlibat dalam berbagai forum informal di desa, yang semakin memperkuat hubungan antara pemerintah desa dan masyarakat. Pola komunikasi ini mencerminkan nilai-nilai partisipasi dan gotong royong yang menjadi landasan dalam tata kelola pemerintahan desa.

Sementara itu, di Desa Kebumen juga bersifat terstruktur dan sistematis, tetapi belum sepenuhnya mencerminkan komunikasi dua arah yang optimal. Meskipun informasi disampaikan secara berjenjang melalui jalur Sekretaris Desa → Kadus → RT, proses komunikasi cenderung hierarkis dan top-down. Meski demikian, Kepala Desa tetap menunjukkan keterbukaan dengan turun langsung ke lapangan saat diperlukan, serta membangun komunikasi informal terutama dengan kelompok pemuda atau masyarakat tertentu.

Dalam hal metode dan media komunikasi, Desa Margoyoso memanfaatkan beragam saluran, baik formal maupun informal. Metode yang digunakan meliputi rapat rutin, pengarahan langsung kepada perangkat desa, kunjungan lapangan, serta diskusi informal. Media penyampaian informasi antara lain melalui WhatsApp grup, papan informasi desa, surat edaran, serta pengeras suara di tempat ibadah. Penggunaan media yang bervariasi ini memudahkan penyebaran informasi secara cepat dan luas kepada masyarakat.

Sebaliknya, Desa Kebumen juga menggunakan beberapa metode komunikasi seperti pengarahan dan rapat internal. Forum formal seperti musyawarah desa tetap dilakukan, namun komunikasi informal melalui kegiatan pengajian malam Jumat dan acara sosial lainnya juga berperan penting. Media komunikasi yang digunakan meliputi WhatsApp grup perangkat, telepon, surat undangan, pengeras suara masjid, dan media sosial,

namun pemanfaatannya masih belum maksimal terutama dalam menyampaikan informasi publik secara luas.

Dari segi proses komunikasi, Desa Margoyoso menampilkan alur yang aktif dan partisipatif. Aspirasi masyarakat dikumpulkan secara formal melalui musdes yang kemudian dilanjutkan ke musdes, serta melalui kegiatan informal. Sebelum keputusan diambil, dilakukan pengecekan langsung ke lapangan dan hasilnya dibahas melalui forum musyawarah mufakat. Proses ini menunjukkan bahwa masyarakat berperan aktif dalam komunikasi dan pengambilan keputusan.

Sementara itu, proses komunikasi di Desa Kebumen masih sangat bergantung pada struktur birokrasi desa. Penyampaian informasi dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing perangkat, dari Kepala Desa ke perangkat desa, lalu ke masyarakat. Aspirasi masyarakat juga harus melalui jalur struktural yaitu RT → Kadus → Sekdes → Kades. Tidak tersedia waktu atau forum khusus untuk penyampaian aspirasi secara rutin, sehingga masyarakat atau perangkat desa lebih banyak menyampaikan saran melalui forum informal atau saat rapat insidental. Meski begitu, Kepala Desa tetap terbuka terhadap masukan, terutama dalam forum-forum diskusi informal.

Tantangan komunikasi di Desa Margoyoso relatif minim. Akses informasi mudah, proses komunikasi berjalan lancar, dan jika terjadi perbedaan pendapat, diselesaikan melalui mekanisme klarifikasi seperti pengecekan lapangan dan forum musyawarah. Sistem komunikasi yang diterapkan bersifat adaptif dan solutif.

Berbeda dengan itu, Desa Kebumen menghadapi tantangan utama berupa miskomunikasi, baik antar perangkat desa maupun antara perangkat dengan masyarakat. Hal ini disebabkan oleh penyampaian informasi yang kurang jelas dan terbatasnya forum resmi untuk menyampaikan aspirasi. Komunikasi informal menjadi jalan alternatif utama, meskipun tidak selalu

efektif. Meski begitu, Kepala Desa bersikap responsif terhadap kritik, terutama terkait isu sosial dan ekonomi masyarakat.

Berdasarkan uraian perbandingan di atas, dapat disimpulkan bahwa pola komunikasi yang diterapkan di Desa Margoyoso menunjukkan praktik kepemimpinan partisipatif yang lebih kuat, dengan ciri khas komunikasi yang dua arah, terbuka, dan partisipatif. Kepala Desa Margoyoso mampu membangun sistem komunikasi yang menyeluruh melalui jalur formal maupun informal, serta secara aktif membuka ruang bagi masyarakat untuk menyampaikan aspirasi dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini mencerminkan sinergi yang baik antara pemerintah desa dan warganya.

Sementara itu, Desa Kebumen juga menerapkan komunikasi yang terstruktur dan sistematis, namun masih cenderung bersifat *top-down*. Meski Kepala Desa telah menunjukkan keterbukaan dan inisiatif untuk membangun komunikasi informal, keterbatasan forum formal dan kurang optimalnya pemanfaatan media informasi menjadi tantangan tersendiri dalam mewujudkan komunikasi yang benar-benar partisipatif. Oleh karena itu, meskipun kedua desa sama-sama mengupayakan komunikasi yang efektif, Desa Margoyoso menunjukkan tingkat keberhasilan yang lebih tinggi dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip komunikasi partisipatif dalam kepemimpinan desa.

2. Kerja Sama

Tabel 5.2. Perbandingan Desa Margoyoso dan Desa Kebumen dalam Indikator Kerja Sama

Sub-Indikator Kerja Sama	Desa Margoyoso	Desa Kebumen
Pola Kerja Sama	Pola kerja sama di Desa Margoyoso bersifat struktural dan kultural yang melibatkan seluruh elemen desa, mulai dari perangkat desa, Kadus, Ketua	Menggunakan strategi sederhana yang menekankan silaturahmi dan ruang diskusi terbuka. Kerja sama tercermin dari penerimaan semua pendapat

Sub-Indikator Kerja Sama	Desa Margoyoso	Desa Kebumen
	RT, hingga masyarakat. Menjadikan kerja sama sebagai strategi utama untuk membangun desa mandiri. Contoh konkret: pengembangan wisata pemandian mata air, di mana meski muncul pro-kontra, kepala desa berperan sebagai penengah demi kepentingan masyarakat..	masyarakat, baik yang membangun maupun tidak. Melibatkan seluruh elemen internal desa serta menekankan visi bersama, misalnya dalam program pengurangan pengangguran melalui bantuan ternak kambing.
Metode dan Media Kerja Sama	Metode kerja sama yang diterapkan di Desa Margoyoso mengedepankan pendekatan dialogis, musyawarah mufakat, dan semangat gotong royong yang tercermin dalam hubungan antara kepala desa, perangkat desa, dan keterlibatan masyarakat secara luas. Media utama yang digunakan dalam menjalin kerja sama adalah komunikasi langsung, koordinasi rutin, dan penyampaian informasi secara seragam baik secara formal dan informal, seperti rapat internal dan pertemuan komunitas, digunakan untuk mengoordinasikan tugas dan program kerja sama.	Menerapkan sistem pembagian tugas yang jelas sesuai dengan tupoksi masing-masing. Media kerja sama yang digunakan berupa kegiatan formal dan informal, yakni rapat internal, silaturahmi, dan diskusi rutin sebagai media utama untuk koordinasi. Komunikasi antar elemen dilakukan dengan mekanisme yang tertata, mulai dari kepala dusun hingga perangkat desa lainnya, sehingga setiap masukan dapat diolah bersama sebelum mengambil keputusan program.
Proses Pelaksanaan Kerja Sama	Proses kerja sama terstruktur melalui koordinasi rutin antar perangkat desa dan masyarakat. Penerapan dialog terbuka dan partisipatif, di mana perbedaan pendapat diselesaikan melalui diskusi. Terdapat upaya penyalarsan dan klarifikasi dalam setiap inisiatif kerja sama melalui forum bersama dan musyawarah.	Proses pelaksanaan kerja sama bermula dari ruang diskusi dan rapat internal untuk merumuskan program kerja sama. Program dijalankan secara kolektif dengan pembagian tugas yang jelas. Bila terjadi konflik (misalnya di tingkat RT), penyelesaiannya dilakukan secara bertahap, yaitu mulai dari tingkat RT dan jika perlu dilanjutkan ke forum desa untuk dimusyawarahkan bersama.
Tantangan	Tantangan yang muncul terutama terkait dengan adanya pro-kontra, contohnya dalam pengembangan wisata terjadi pertentangan dari pihak luar kecamatan. Hambatan bersifat eksternal dan perbedaan pendapat yang kemudian dikelola melalui mediasi dan dialog aktif oleh	Tantangan relatif berkaitan dengan potensi konflik internal di tingkat wilayah, seperti ketidakselarasan antara aparat RT yang harus diselesaikan terlebih dahulu sebelum dibawa ke tingkat desa. Kendala dalam koordinasi diatasi melalui rapat internal dan penyelesaian konflik secara

Sub-Indikator Kerja Sama	Desa Margoyoso	Desa Kebumen
	kepala desa dan perangkat.	bertahap, sehingga tidak menghambat kelancaran program kerja sama.

Pola kerja sama di Desa Margoyoso dibangun berdasarkan prinsip kebersamaan dan gotong royong, dengan melibatkan seluruh elemen desa secara structural dan kultural, mulai dari ketua RT, kepala dusun, perangkat desa, hingga masyarakat. Kepala desa menekankan pentingnya kerja sama sebagai strategi Utama dalam mewujudkan desa mandiri. Kolaborasi ini terlihat nyata dalam program pengembangan objek wisata pemandian mata air, yang meskipun sempat menimbulkan pro-kontra, dapat diselesaikan dengan baik melalui peran kepala desa sebagai penengah yang mengedepankan dialog demi kepentingan bersama.

Sementara itu, di Desa Kebumen, pola kerja sama dikembangkan melalui pendekatan yang lebih sederhana namun tetap efektif, yakni dengan mengedepankan silaturahmi, ruang diskusi terbuka, dan penerimaan terhadap berbagai pendapat masyarakat. Kepala desa membuka ruang luas bagi semua masukan, termasuk kritik yang kurang membangun, untuk kemudian diproses secara internal bersama perangkat desa. Pola kerja sama ini tercermin dalam program-program sosial yang melibatkan banyak pihak, seperti bantuan ternak kambing yang bertujuan mengurangi angka pengangguran.

Dari segi metode dan media kerja sama, Desa Margoyoso mengedepankan pendekatan dialogis, musyawarah mufakat, dan semangat gotong royong. Komunikasi langsung dan koordinasi rutin menjadi media utama yang digunakan, baik melalui forum formal seperti rapat internal maupun forum informal seperti pertemuan komunitas. Informasi disampaikan secara seragam, menciptakan hubungan yang sinergis antara kepala desa, perangkat, dan masyarakat.

Sebaliknya, Desa Kebumen mengandalkan metode kerja sama yang terstruktur melalui sistem pembagian tugas yang sesuai dengan tupoksi masing-masing perangkat. Media kerja sama yang digunakan berupa kegiatan formal seperti rapat internal dan informal seperti silaturahmi, gotong royong, dan diskusi santai. Mekanisme komunikasi dilakukan secara berjenjang dari kepala dusun hingga perangkat desa lain, guna memastikan setiap masukan dapat ditampung dan diolah sebelum keputusan diambil.

Proses pelaksanaan kerja sama di Desa Margoyoso bersifat partisipatif dan responsif terhadap dinamika sosial. Koordinasi rutin dilakukan antara perangkat desa dan masyarakat melalui musyawarah terbuka. Perbedaan pendapat diselesaikan secara dialogis dengan pengecekan lapangan untuk mencari titik temu, sebagaimana ditunjukkan dalam penyelesaian isu pengembangan wisata. Kepala desa berupaya menyelaraskan setiap inisiatif dengan keterlibatan aktif masyarakat, dari tahap perencanaan hingga pelaksanaan.

Sementara itu, di Desa Kebumen, proses kerja sama dimulai dari ruang diskusi internal dan perumusan program secara kolektif. Tugas-tugas dibagi secara jelas sesuai fungsi masing-masing perangkat. Ketika muncul konflik di tingkat RT, penyelesaiannya dilakukan secara bertahap, mulai dari tingkat lokal dan hanya dibawa ke forum desa bila diperlukan. Proses ini mencerminkan struktur kerja sama yang bertingkat dan adaptif terhadap kondisi lapangan, seperti terlihat dalam kegiatan pelebaran jalan dan kegiatan bersih-bersih sepanjang pinggir jalan desa.

Terkait tantangan kerja sama, Desa Margoyoso lebih banyak menghadapi hambatan yang bersifat eksternal, seperti adanya pro-kontra dari pihak luar kecamatan terhadap kebijakan desa. Namun, tantangan ini tidak menghambat kerja sama internal karena kepala desa mampu mengelolanya melalui mediasi, dialog terbuka, dan pendekatan kolaboratif. Kepala desa berperan penting sebagai penengah untuk memastikan bahwa keputusan tetap berpihak pada kepentingan masyarakat.

Sedangkan di Desa Kebumen, tantangan lebih bersifat internal, terutama konflik di tingkat RT. Permasalahan ini diatasi melalui mekanisme penyelesaian bertahap, mulai dari tingkat RT hingga ke tingkat desa bila diperlukan. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kerja sama di Desa Kebumen bersifat fleksibel dan mampu mengakomodasi dinamika lokal tanpa mengganggu stabilitas program pembangunan desa secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa meskipun pola kerja sama di Desa Margoyoso dan Desa Kebumen memiliki pendekatan yang berbeda, keduanya sama-sama menunjukkan efektivitas dalam membangun kolaborasi antara kepala desa, perangkat, dan masyarakat. Desa Margoyoso menonjol dalam membangun kerja sama secara struktural dan kultural dengan menekankan prinsip gotong royong dan musyawarah sebagai fondasi utama, sedangkan Desa Kebumen mengedepankan kesederhanaan melalui silaturahmi, diskusi terbuka, dan mekanisme kerja yang terstruktur namun fleksibel.

Perbedaan pendekatan ini mencerminkan karakteristik sosial dan budaya masing-masing desa, di mana Desa Margoyoso lebih menitikberatkan pada keterlibatan kolektif dan penyelesaian pro-kontra melalui peran aktif kepala desa sebagai penengah, sementara Desa Kebumen lebih menekankan penyelesaian internal yang bertahap dan adaptif terhadap konflik lokal. Dengan demikian, kedua desa menunjukkan bahwa keberhasilan kerja sama dalam kepemimpinan partisipatif sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala desa dalam mengelola dinamika sosial, membangun komunikasi yang terbuka, dan menciptakan ruang partisipasi yang inklusif bagi seluruh elemen masyarakat.

3. Keterlibatan Bawahan

Tabel 5.3. Perbandingan Desa Margoyoso dan Desa Kebumen dalam Indikator Keterlibatan Bawahan

Sub-Indikator Keterlibatan Bawahan	Desa Margoyoso	Desa Kebumen
Pola Keterlibatan Bawahan	- Keterlibatan bawahan di Desa Margoyoso bersifat menyeluruh, terstruktur dan kolaboratif mencakup seluruh unsur desa: RT, Kadus, perangkat desa, BPD, PKK, Karang Taruna, hingga tokoh agama. - Kepala desa membuka ruang yang luas untuk ide dan aspirasi dari seluruh unsur desa, tanpa membatasi posisi/jabatan. - Masyarakat terlibat aktif sejak awal perencanaan hingga evaluasi program dan kebijakan, serta hampir 90% aspirasi masyarakat ditindaklanjuti..	- Keterlibatan bawahan di Desa Kebumen bersifat kolektif, dan struktural. - Perangkat desa dilibatkan sebagai bagian dari keluarga besar pemerintahan desa dalam perencanaan hingga evaluasi. - Masyarakat terlibat dalam batas tertentu, lebih dominan pada pelaksanaan program fisik. - Aspirasi masyarakat disampaikan melalui perwakilan perangkat desa, dan hanya sebagian dari mereka yang memiliki akses langsung dalam pengambilan keputusan formal.
Metode dan Media Keterlibatan	- Keterlibatan dilaksanakan melalui Musdus, Musdes, dan rapat koordinasi informal. - Kepala desa memberikan forum diskusi informal dan formal, serta media komunikasi seperti diskusi lapangan dan forum desa. - Proses musyawarah bersifat partisipatif dan terbuka. - Aspirasi diklasifikasikan berdasarkan urgensi, dan diteruskan ke forum desa untuk diambil keputusan.	- Perangkat dan masyarakat dilibatkan melalui forum musyawarah (Musdus, Musdes, Musrenbangdes). - Perangkat desa diberi ruang menyampaikan gagasan di setiap tahap perencanaan. - Kepala desa terbuka terhadap masukan yang dinilai logis atau sesuai aturan, dan proses disampaikan melalui forum resmi. - Masyarakat menyampaikan gagasan melalui perwakilan, dan ada sebagian yang memiliki kedekatan dengan kepala desa.
Proses Pelaksanaan Keterlibatan	- Proses dimulai dari dusun hingga ke tingkat desa dengan seleksi ide berdasarkan urgensi. - Kepala desa tidak hanya mendengarkan, tetapi juga menindaklanjuti dan memprioritaskan ide berdasarkan kebutuhan nyata dari masyarakat. - Evaluasi dilakukan bersama melalui diskusi informal dan	- Setiap ide dari perangkat desa ditampung dan didiskusikan, khususnya dalam penyusunan APBDes dan program tahunan. - Kepala desa menilai dan mempertimbangkan ide sesuai kesesuaian regulasi dan manfaatnya. - Evaluasi program dilakukan

Sub-Indikator Keterlibatan Bawahan	Desa Margoyoso	Desa Kebumen
	forum publik. - Tingkat partisipasi masyarakat tinggi (sekitar 70–90%).	secara partisipatif, seperti turun langsung ke lapangan (contoh: kegiatan Jumat Bersih). - Keterlibatan masyarakat cenderung lebih terlihat dalam kegiatan fisik daripada dalam perencanaan dan evaluasi kebijakan.
Tantangan	- Tantangan lebih pada pengelolaan klasifikasi ide dan aspirasi dari banyak pihak. - Tidak semua usulan dapat diwujudkan, namun hampir seluruhnya ditampung dan dijadikan dasar pertimbangan program berikutnya. - Keterlibatan yang luas menuntut sistem komunikasi dan prioritas yang tertib dan akuntabel.	- Tantangan utamanya adalah terbatasnya keterlibatan masyarakat secara menyeluruh. - Beberapa warga masih pasif atau tidak memiliki akses langsung dalam forum formal. - Aspirasi masyarakat terkadang lebih didominasi oleh kelompok atau individu yang memiliki kedekatan dengan kepala desa, meskipun kepala desa membuka ruang partisipasi seluas-luasnya secara normatif.

Di Desa Margoyoso, pola keterlibatan bawahan bersifat inklusif, menyeluruh, dan kolaboratif. Seluruh unsur desa mulai dari RT, Kepala Dusun, perangkat desa, BPD, PKK, Karang Taruna, hingga tokoh agama dilibatkan secara aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program. Kepala desa membuka ruang partisipasi tanpa membatasi jabatan maupun kedekatan personal, yang mencerminkan pendekatan kepemimpinan yang terbuka dan demokratis. Hampir 90% aspirasi masyarakat yang masuk ditindaklanjuti, menunjukkan bahwa keterlibatan masyarakat bersifat substansial, bukan sekadar formalitas.

Sebaliknya, di Desa Kebumen, pola keterlibatan bawahan bersifat kolektif dan struktural, namun cakupannya lebih terbatas. Perangkat desa menjadi aktor utama dalam proses perencanaan dan evaluasi, sementara masyarakat dilibatkan lebih dominan dalam pelaksanaan program, khususnya kegiatan fisik. Masyarakat menyampaikan aspirasi melalui perwakilan perangkat

desa, dan hanya sebagian kecil yang memiliki akses langsung terhadap proses pengambilan keputusan. Keterlibatan masyarakat cenderung dipengaruhi oleh relasi personal dengan kepala desa.

Desa Margoyoso menerapkan metode keterlibatan melalui Musdus dan Musdes dengan forum yang terbuka serta rapat koordinasi informal yang bersifat dua arah, dan partisipatif. Kepala desa memfasilitasi forum diskusi yang bersifat secara formal maupun informal, menggunakan media seperti diskusi lapangan dan forum desa. Aspirasi yang masuk diklasifikasikan berdasarkan urgensi, lalu disampaikan dalam forum pengambilan keputusan tingkat desa. Proses musyawarah berlangsung secara partisipatif dan terbuka, mendorong keterlibatan aktif seluruh unsur masyarakat.

Sedangkan di Desa Kebumen, metode keterlibatan dijalankan secara birokratis melalui forum formal seperti Musdus, Musdes, dan Musrenbangdes. Perangkat desa diberikan ruang untuk menyampaikan gagasan, sementara masyarakat menyampaikan aspirasi secara tidak langsung melalui jalur struktural. Kepala desa menerima masukan yang dinilai logis dan sesuai dengan aturan, namun media informal atau diskusi terbuka belum menjadi saluran utama keterlibatan masyarakat.

Proses keterlibatan di Desa Margoyoso dimulai dari tingkat dusun, kemudian dikaji dan diprioritaskan dalam Musdes di tingkat desa. Kepala desa tidak hanya menampung ide masyarakat, tetapi juga menindaklanjuti dan memprioritaskannya berdasarkan kebutuhan nyata. Evaluasi program dilakukan secara kolaboratif, baik melalui forum desa maupun diskusi informal. Tingkat partisipasi masyarakat cukup tinggi (sekitar 70–90%), dan hasil musyawarah bersama banyak memengaruhi kebijakan desa.

Sementara itu, di Desa Kebumen, proses keterlibatan juga melalui jalur formal musyawarah, namun partisipasi masyarakat lebih terlihat pada tahap pelaksanaan kegiatan fisik, seperti pembangunan jalan atau kegiatan Jumat Bersih. Evaluasi dilakukan melalui kegiatan langsung ke lapangan, namun proses perencanaan strategis lebih dominan dipegang oleh perangkat desa

dan lingkungan internal pemerintahan. Masyarakat tetap dilibatkan, namun pada ruang dan tahap yang terbatas.

Desa Margoyoso menghadapi tantangan dalam pengelolaan aspirasi yang jumlahnya banyak dan berasal dari berbagai unsur masyarakat. Tantangan bersifat teknis dan administratif, seperti bagaimana mengklasifikasikan dan memprioritaskan ide secara adil dan efektif. Meskipun tidak semua usulan dapat direalisasikan, hampir seluruhnya dijadikan bahan pertimbangan dalam program selanjutnya. Sistem komunikasi dan keterbukaan yang sudah mapan menjadi kekuatan dalam menghadapi tantangan ini.

Sementara itu, Desa Kebumen menghadapi tantangan yang lebih bersifat sosial dan partisipatif. Tidak semua warga memiliki akses langsung terhadap forum formal pengambilan keputusan. Partisipasi masyarakat masih terkonsentrasi pada kelompok tertentu yang memiliki kedekatan dengan kepala desa. Walaupun secara normatif kepala desa membuka ruang partisipasi, pada praktiknya masih terdapat hambatan dalam meratakan partisipasi masyarakat secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa tantangan Desa Kebumen lebih banyak terkait dengan relasi sosial dan distribusi akses, bukan pada struktur formalnya.

Berdasarkan uraian di atas, terlihat bahwa keterlibatan bawahan dalam kepemimpinan partisipatif menunjukkan perbedaan mendasar antara Desa Margoyoso dan Desa Kebumen, baik dari segi pola, metode, proses, maupun tantangan yang dihadapi. Desa Margoyoso menunjukkan pendekatan yang lebih terbuka, menyeluruh, dan partisipatif dengan melibatkan seluruh elemen masyarakat secara aktif dalam setiap tahapan pengambilan keputusan. Ruang partisipasi dibuka seluas-luasnya, tidak hanya melalui jalur struktural, tetapi juga melalui komunikasi informal yang memperkuat keterhubungan antara pemerintah desa dan warganya.

Sebaliknya, Desa Kebumen masih menerapkan pola keterlibatan yang cenderung struktural dan birokratis, dengan partisipasi masyarakat lebih dominan pada tahap pelaksanaan daripada perencanaan dan evaluasi.

Keterlibatan masyarakat pun masih dipengaruhi oleh faktor relasi personal, sehingga belum sepenuhnya merata dan terbuka.

Perbandingan ini menunjukkan bahwa meskipun kedua desa sama-sama menerapkan prinsip partisipatif dalam kepemimpinan, namun tingkat kedalaman, keberagaman aktor yang dilibatkan, dan efektivitas partisipasi berbeda secara signifikan. Desa Margoyoso lebih menonjol dalam menciptakan tata kelola desa yang inklusif dan kolaboratif, sedangkan Desa Kebumen masih menghadapi tantangan dalam memperluas akses dan kesetaraan partisipasi bagi seluruh warganya. Hal ini mencerminkan pentingnya keberanian pemimpin desa dalam membangun sistem komunikasi yang terbuka dan memberdayakan, agar partisipasi bawahan benar-benar menjadi kekuatan dalam pembangunan desa.

4. Pengambilan Keputusan

Tabel 5.4. Perbandingan Desa Margoyoso dan Desa Kebumen dalam Indikator Pengambilan Keputusan

Sub Indikator Pengambilan Keputusan	Desa Margoyoso	Desa Kebumen
Pola Pengambilan Keputusan	- Bersifat partisipatif dan demokratis. - Mengedepankan musyawarah mufakat. - Jika tidak ada mufakat, dilakukan voting. - Kepala desa berperan sebagai fasilitator dan penyalur usulan yang masuk, bukan sebagai pengambil keputusan tunggal.	- Bersifat musyawarah, namun kepala desa bisa mengambil keputusan langsung dalam kondisi mendesak. - Ada keputusan strategis yang ditentukan secara internal oleh kepala desa.
Metode dan Media	- Forum Musdus dan Musdes sebagai sarana utama. - Surat edaran digunakan untuk menyampaikan hasil keputusan kepada masyarakat. - Aspirasi masyarakat ditampung melalui forum formal dan informal.	- Musdus dan Musdes digunakan sebagai media utama. - Penyampaian keputusan dilakukan secara berjenjang melalui Kadus dan RT. - Diskusi internal dan forum-forum kecil digunakan untuk menyelesaikan perbedaan pendapat.

Sub Indikator Pengambilan Keputusan	Desa Margoyoso	Desa Kebumen
Proses Pengambilan Keputusan	- Usulan dimulai dari musdus → musdes → keputusan bersama. - Melibatkan RT, Kadus, BPD, tokoh masyarakat, perangkat desa, dan masyarakat. - Usulan yang belum dapat direalisasikan akan dimasukkan ke RPJM atau RAP. - Kepala desa menyaring dan menyesuaikan keputusan yang diambil dengan urgensinya.	- Usulan dimulai dari musdus → musdes - Melibatkan perangkat desa dan BPD secara aktif. - Kepala desa mempertimbangkan ide dan saran sebelum memutuskan. - Beberapa keputusan tetap diambil langsung oleh kepala desa jika dinilai mendesak.
Tantangan	- Perbedaan pendapat dari peserta musyawarah - Hambatan muncul saat menentukan skala prioritas antar dusun	- Perbedaan pendapat antarkelompok masyarakat, terutama dalam jatah pembangunan. - Tantangan dalam pelibatan masyarakat secara langsung masih belum merata. - Di dominasi oleh aktor internal desa.

Desa Margoyoso menerapkan pola pengambilan keputusan yang bersifat partisipatif dan demokratis, dengan mengedepankan musyawarah mufakat sebagai dasar pengambilan keputusan penting. Kepala desa berperan sebagai fasilitator dan penyalur dari berbagai usulan yang masuk, bukan sebagai pemutus tunggal. Keterlibatan unsur desa seperti perangkat desa, BPD, RT, RW, tokoh masyarakat, dan masyarakat umum menjadi hal utama dalam proses ini. Jika dalam forum musyawarah tidak tercapai mufakat, maka keputusan akan diambil melalui mekanisme voting sebagai jalan keluar.

Sebaliknya, di Desa Kebumen, pola pengambilan keputusan juga mengutamakan musyawarah, namun dalam kondisi tertentu yang mendesak, kepala desa dapat mengambil keputusan secara langsung tanpa melalui forum formal. Beberapa keputusan strategis bahkan dilakukan secara internal oleh kepala desa. Hal ini menunjukkan bahwa pola pengambilan keputusan di Kebumen lebih fleksibel, namun peran kepala desa cenderung lebih dominan dibandingkan Margoyoso yang kolektif.

Metode dan media yang digunakan oleh kedua desa relatif serupa, yaitu mengandalkan forum musdus dan musdes sebagai sarana utama untuk menampung aspirasi dan menetapkan keputusan. Di Desa Margoyoso, hasil keputusan yang telah disepakati disampaikan kepada masyarakat melalui surat edaran, sementara aspirasi warga dijangkau tidak hanya melalui forum formal, tetapi juga melalui forum informal di tingkat RT maupun interaksi harian masyarakat dengan perangkat desa. Di sisi lain, Desa Kebumen juga menggunakan musdus dan musdes, namun penyampaian hasil keputusan dilakukan secara berjenjang melalui kadus dan RT. Dalam menyelesaikan perbedaan pendapat, desa ini memanfaatkan diskusi internal dan forum-forum kecil antarperangkat desa untuk mencapai titik temu.

Proses pengambilan keputusan di Desa Margoyoso dilakukan secara bertahap dan terstruktur. Dimulai dari forum musdus di tingkat dusun untuk menampung usulan masyarakat, dilanjutkan ke forum musdes untuk dilakukan pembahasan bersama. Dalam proses ini, semua elemen penting seperti RT, kadus, BPD, tokoh agama, tokoh masyarakat, serta warga umum dilibatkan secara aktif. Usulan yang belum dapat direalisasikan akan dicatat dan dimasukkan dalam dokumen perencanaan desa seperti RPJM atau RAP Desa untuk diwujudkan pada tahun anggaran berikutnya. Kepala desa berperan dalam menyaring dan menyelaraskan keputusan akhir dengan mempertimbangkan tingkat urgensinya. Proses yang sama juga diterapkan di Desa Kebumen, di mana pengambilan keputusan dimulai dari musdus ke musdes dengan melibatkan perangkat desa dan BPD secara aktif. Namun, dalam praktiknya, kepala desa di Kebumen memiliki peran penting dalam menyaring dan bahkan menetapkan keputusan secara langsung, khususnya untuk keputusan yang bersifat mendesak dan membutuhkan tindakan cepat.

Dalam hal tantangan, Desa Margoyoso menghadapi hambatan berupa perbedaan pendapat antar peserta musyawarah, terutama ketika membahas prioritas pembangunan di berbagai dusun. Hal ini menjadi tantangan tersendiri dalam menetapkan skala prioritas yang adil. Untuk mengatasi hal tersebut, dilakukan pendekatan demokratis seperti voting atau pencarian

titik temu secara mufakat. Di sisi lain, Desa Kebumen menghadapi tantangan dalam bentuk perbedaan kepentingan antar kelompok masyarakat, khususnya dalam hal pembagian jatah pembangunan. Selain itu, keterlibatan langsung masyarakat dalam proses musyawarah masih belum merata dan lebih banyak didominasi oleh aktor internal desa. Untuk menjawab tantangan tersebut, digunakan sistem pembangunan bergilir serta forum-forum diskusi kecil yang melibatkan perwakilan kelompok untuk menyatukan suara dan kepentingan bersama.

Berdasarkan uraian di atas, pola pengambilan keputusan di Desa Margoyoso dan Desa Kebumen berbeda meski sama-sama mengedepankan musyawarah. Margoyoso lebih partisipatif, demokratis, dan terstruktur, memberi ruang bagi seluruh unsur masyarakat untuk berperan aktif. Sebaliknya, Kebumen lebih fleksibel dengan peran kepala desa yang dominan, terutama dalam situasi mendesak yang memerlukan respons cepat.

Perbedaan ini mencerminkan gaya kepemimpinan yang adaptif terhadap konteks lokal. Margoyoso menekankan keterlibatan kolektif dan penyelarasan kepentingan melalui forum formal maupun informal, sedangkan Kebumen mengutamakan efektivitas keputusan lewat otoritas kepala desa dan koordinasi internal. Keduanya menghadapi tantangan musyawarah berupa perbedaan pandangan dan kepentingan, dengan strategi berbeda: Margoyoso mengandalkan mufakat dan voting, sementara Kebumen memakai forum diskusi kecil dan sistem pembangunan bergilir.

Dengan demikian, pola pengambilan keputusan yang diterapkan di masing-masing desa mencerminkan upaya mereka dalam menyeimbangkan antara partisipasi masyarakat dan efektivitas kepemimpinan, yang pada akhirnya menjadi kunci dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan desa yang responsif dan inklusif

VI. SIMPULAN DAN SARAN

6.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka simpulan penelitian ini dikemukakan secara operasional sesuai empat indikator kepemimpinan partisipatif sebagai berikut:

1. Komunikasi

Desa Margoyoso menerapkan komunikasi dua arah yang terbuka, efektif, dan adaptif. Kepala desa menggunakan jalur formal dan informal, seperti forum musyawarah, media sosial, dan kegiatan keagamaan untuk menyampaikan informasi dan menyerap aspirasi warga. Sistem komunikasi ini menciptakan keterlibatan aktif masyarakat dalam proses pemerintahan desa.

Sementara itu, Desa Kebumen membangun komunikasi yang terstruktur melalui jalur perangkat desa, namun masih cenderung top-down. Meski kepala desa terbuka terhadap aspirasi, keterbatasan forum formal dan penggunaan media menjadi tantangan dalam membangun komunikasi partisipatif yang menyeluruh.

2. Kerja Sama

Desa Margoyoso, kerja sama bersifat struktural dan kultural, melibatkan seluruh elemen desa dengan prinsip gotong royong sebagai dasar. Kolaborasi terbangun dari tingkat RT hingga kepala desa, dan kepala desa berperan sebagai penengah saat muncul konflik.

Sebaliknya, kerja sama di Desa Kebumen bersifat fleksibel dan informal. Kolaborasi dibangun melalui diskusi ringan, silaturahmi, dan kegiatan sosial seperti gotong royong. Walau bersifat non-formal, pendekatan ini berhasil membangun kedekatan antara kepala desa dan masyarakat meski

belum seluruhnya merata dalam pelibatan.

3. Keterlibatan Bawahan

Desa Margoyoso menunjukkan pelibatan bawahan dan masyarakat secara menyeluruh, mulai dari tahap perencanaan hingga evaluasi program. Aspirasi warga dijamin melalui forum Musdus dan Musdes serta ditindaklanjuti secara kolektif.

Sementara itu, di Desa Kebumen, pelibatan lebih terfokus pada perangkat desa. Masyarakat dilibatkan terutama dalam pelaksanaan program fisik, dengan aspirasi disampaikan melalui perwakilan. Partisipasi masyarakat belum sepenuhnya merata, dan akses terhadap pengambilan keputusan formal masih terbatas.

4. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan di Desa Margoyoso dilakukan secara demokratis melalui musyawarah mufakat. Jika tidak mencapai mufakat, dilakukan voting. Kepala desa berperan sebagai fasilitator dan penyelaras antarunsur desa, termasuk dalam kegiatan sosial seperti pembentukan kepengurusan Karang Taruna.

Di Desa Kebumen, meskipun musyawarah tetap digunakan, dalam kondisi tertentu keputusan masih diambil secara top-down oleh kepala desa. Proses ini menyesuaikan dinamika lokal, tetapi belum sepenuhnya mencerminkan prinsip inklusivitas dalam pengambilan keputusan partisipatif.

Berdasarkan uraian keempat indikator di atas, dapat disimpulkan bahwa implementasi kepemimpinan partisipatif secara optimal memiliki pengaruh signifikan terhadap status kemajuan desa. Desa Margoyoso sebagai desa mandiri telah menunjukkan praktik kepemimpinan partisipatif yang lebih utuh dibandingkan Desa Kebumen yang masih berkembang. Perbedaan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dapat menjadi faktor strategis dalam mempercepat kemandirian dan pembangunan desa secara berkelanjutan.

6.2. Saran

Berdasarkan temuan peneliti, berikut ini adalah beberapa saran yang ingin peneliti sampaikan untuk kemajuan kepemimpinan di kedua desa:

- a. Disarankan agar Desa Kebumen memperkuat penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan partisipatif dengan membuka ruang dialog yang lebih luas bagi seluruh elemen masyarakat, termasuk kelompok pemuda, perempuan, dan warga yang selama ini kurang terlibat. Kepala desa juga perlu mendorong pembentukan forum-forum komunikasi yang lebih terbuka dan terjadwal, serta memastikan seluruh proses pengambilan keputusan dilandasi oleh prinsip musyawarah yang inklusif.
- b. Di sisi lain, Desa Margoyoso perlu mempertahankan dan meningkatkan model kepemimpinan partisipatif yang telah terbentuk, serta membagikan praktik baiknya kepada desa-desa lain sebagai model referensi. Peningkatan kapasitas perangkat desa dalam manajemen partisipatif juga penting dilakukan agar tata kelola desa semakin profesional, transparan, dan kolaboratif.
- c. Untuk peneliti selanjutnya, dianjurkan guna memperluas objek penelitian ke lebih banyak desa, menggunakan pendekatan campuran (kualitatif dan kuantitatif), serta menggali faktor sosial budaya yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan partisipatif di desa.

DAFTAR PUSTAKA

- Andarista, M. V., & Kriswibowo, A. (2023). Kepemimpinan Transformasional Kepala Desa Dalam Inovasi Pembangunan Desa Di Desa Sugihwaras Kecamatan Candi Kabupaten Sidoarjo. *Ekonika : Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 8(1), 1–23.
- Alhabib, F. (2022). *Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dengan Komunikasi Interpersonal dan Komitmen Organisasi Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah*. CV. Diva Pustaka. Bengkulu
- Artamivia, R., & Kalalinggi, R. (2019). Fungsi Kepala Desa Dalam Pembangunan Infrastruktur Di Desa Bukit Raya Kecamatan Tenggarong Seberang Kabupaten Kutai Kartanegara. *eJournal Ilmu Pemerintahan*. 7(2), 994–1006.
- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. In CV. syakir Media Press (Vol. 11, Issue 1). Makassar
- Batu Bara, R. D. A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kepuasan Kerja Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Di Sekolah Menengah Atas Negeri 6 Pekanbaru. *Skripsi. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*. Pekanbaru
- EFENDI, H. (2022). Kondisi Tingkat Kesejahteraan Masyarakat Di Desa Mandiri Dan Desa Tertinggal (Studi Di Desa Gunung Rejo Dan Desa Babakan Loa Kabupaten Pesawaran). *Skripsi. Universitas Lampung*. Bandar Lampung
- Fatmawati, Hakim, L., & Mappamiring. (2020). Pembangunan Desa Mandiri Melalui Partisipasi Masyarakat di Kecamatan Pattallassang Kabupaten Gowa. *JPPM: Journal of Public Policy and Management*, 1(1), 15–21.
- Faujjiah. (2023). Peran Kepemimpinan Partisipatif Kepala Desa Dalam Mendorong Partisipasi Masyarakat Dalam Pembangunan di Desa Malaju Kecamatan Kilo Kabupaten Dompu. *Skripsi. Universitas Mbojo Bima*. Bima
- Feny, R., dkk. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Global Eksekutif

Teknologi. Padang

- Hamidi, H., dkk. (2015). Indeks Desa Membangun (IDM). *Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal Dan Transmigrasi*, 293.
- Hartono. (2019). Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Pembangunan Infrastruktur Di Desa Tanjung Pauh Kecamatan Singingi Hilir Kabupaten Kuantan Singingi. *Skripsi. Universitas Islam Riau*. Pekanbaru
- Insan, P. D., & Yuniawan, A. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Bagian Keperawatan RSUD Tugurejo Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 5(1), 1–13.
- Ismail, Y., & Junus, D. (2019). Kepemimpinan Kepala Desa dalam Menjalankan Fungsi Pemberdayaan Masyarakat Desa Bilato, Kecamatan Bilato, Kabupaten Gorontalo. *Journal of Governance Innovation*, 1(2), 17–36.
- Lawolo, D. K., dkk. (2024). Analisis Kepemimpinan Partisipatif Dalam Meningkatkan Efektifitas Komunikasi Di Kantor Desa Lewuoguru I Kabupaten Nias. *Jurnal Mirai Management*. 9(3), 156–166.
- Lestiana, N. D. (2024). Dimensi Modal Sosial Dalam Mengoptimalkan Pembangunan Desa Induk Dan Desa Hasil Pemekaran (Studi Komparasi di Desa Margototo dan Desa Margosari, Kecamatan Metro Kibang, Kabupaten Lampung Timur). 1–74. *Skripsi. Universitas Lampung*. Bandar Lampung
- Liza, H. (2022). Hubungan Antara Kepemimpinan Partisipatif Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Kantor KKR Aceh. *Skripsi, UIN Ar-Raniry Banda Aceh*. Banda Aceh.
- Madea, D. F., dkk. (2021). Kepemimpinan Partisipatif Dalam Mewujudkan Pembangunan Di Desa Batumbalango Kecamatan Essang Selatan Kabupaten Talaud. *Jurnal Administrasi Publik*. (1). 61, 20–30.
- Mahayana, W. (2013) Peran Kepala Desa dalam Meningkatkan Pembangunan Desa di Desa Bumi Rapak Kecamatan Kaubun Kabupaten Kutai Timur. *eJournal Ilmu Pemerintahan*, 1(1), 400-414.
- Martuni, K., & Siokalang, M. A. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Padang Pio. *UMMagelang Conference Series*, 468–474.
- Mu'ah, Indrayani, dkk. (2019). *Kepemimpinan*. PT Rajagrafindo Persada. Depok
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun Tentang Desa, 2014, Pub. L.

No. Pasal 26 Ayat 2 (2014).

- Pemerintah Republik Indonesia. (2005). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa. Pub. L. No. 72 Pasal 14 Ayat 1
- Pemerintah Republik Indonesia. (2015). Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 84 Tahun 2015 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Desa. Pub. L. No 84 Pasal 6 Ayat 3
- Pemerintah Republik Indonesia. (2016). Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2016 Tentang Indeks Desa Membangun
- Rafika Arifin S. Habi, H. V. A. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Penanaman Modal ESDM Dan Transmigrasi Provinsi Gorontalo. *Jambura*, 5(2), 485–490.
- Rifai, A., Permana, S. E., & Hamonangan, R. (2024). Optimalisasi Klasifikasi Indeks Desa Membangun Menggunakan Metode Ensemble Dan Algoritma Random Forest. *JATI (Jurnal Mahasiswa Teknik Informatika)*, 8(4), 8226–8234.
- Saputra, D. W., & Jaya, R. (2023). Membangun Kemandirian Desa: Studi Kasus Perbandingan Indeks Desa Membangun (IDM) di Kecamatan Tempuling, Kabupaten Indragiri Hilir. *Journal of Administration Studies*, 1(1), 21–29.
- Setiawan, A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Duta Rajagas Kota Depok. *Skripsi. Universitas Pakuan*. Bogor
- Sugiyono. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung
- Suhartono, Arsyad, N., & Amelia, F. (2020). Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia (Studi Pada Pemerintah Desa Tonasa Dan Desa Mamampang, Tombolo Pao). *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 3(3), 336–353.
- Suwatno. 2019. *Pemimpin dan Kepemimpinan: dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Syahril, S. (2019). Teori -Teori Kepemimpinan. *Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung*, 4(2), 1–8.
- Undang-undang (UU) Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Pub. L. No. 03 (2024).
- Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. (2014).

- Wahyuni, E. (2019). Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Desa Dalam Pelaksanaan Pembangunan Infrastruktur Di Desa Penggalan Kecamatan Tebing Syahbandar Serdang Bedagai. *Skripsi. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*. Medan
- Wakarmamu, T. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. Cv.Eureka Media Aksara, 1. Purbalingga