

**GAYA KEPEMIMPINAN SEORANG EKS TNI SEBAGAI  
KEPALA DESA YANG DEMOKRATIS  
(Studi Kepemimpinan Ngatman Sebagai Kepala Desa Sumberejo Kecamatan  
Kaliwungu Kabupaten Kendal)**

SKRIPSI  
Program Sarjana (S-1)  
Jurusan Ilmu Politik



Oleh:  
Alifia Hena Hamida  
1706016015

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG  
2021**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Kepada  
Yth. Dekan  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
UIN Walisongo Semarang  
Di Tempat

*Assalamualaikum Wr. Wb.*

Setelah membaca, mengadakan koreksi, dan perbaikan sebagaimana mestinya, maka kami menyatakan bahwa Skripsi saudara/i:

Nama : Alifia Hena Hamida  
NIM : 1706016015  
Jurusan : Ilmu Politik  
Judul : GAYA KEPEMIMPINAN SEORANG EKS TNI  
SEBAGAI KEPALA DESA YANG DEMOKRATIS  
(Studi Kepemimpinan Ngatman Sebagai Kepala Desa  
Sumberejo Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Kendal)

Dengan ini telah kami setujui dan mohon agar segera diajukan untuk diujikan.  
Demikian atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Semarang, 9 Desember 2021

Pembimbing



Dr. H. Amin Farih, M.Ag

LEMBAR PENGESAHAN

SKRIPSI

GAYA KEPEMIMPINAN SEORANG EKS TNI SEBAGAI KEPALA DESA YANG  
DEMOKRATIS

(Studi Kepemimpinan Ngatman Sebagai Kepala Desa Sumberejo Kecamatan Kaliwungu  
Kabupaten Kendal)

Disusun oleh :

Alifia Hena Hamida

NIM : 1706016015

Telah dipertahankan didepan majelis penguji skripsi pada tanggal 30 Desember 2021 dan  
dinyatakan lulus.

Susunan Dewan Penguji



Sekretaris



Muhammad Mahsun, M.A.

NIP:

Penguji I



Solkhah Mufrikhah, M.Si

NIP:

Penguji II



Masrohatun, M.Si

NIP: 198806212018012001

Pembimbing



Dr. H. Amin Furih, M.Ag

NIP: 19716142000031002

## **HALAMAN PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini adalah hasil kerja saya sendiri dan di dalamnya tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi di lembaga pendidikan lainnya. Pengetahuan yang diperoleh dari hasil penerbitan maupun yang tidak diterbitkan, sumbernya dijelaskan di dalam tulisan dan daftar pustaka.

Semarang, 03 Desember 2021

Alifia Hena Hamida

NIM: 1706016015

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala limpahan rahmat, taufiq serta hidayah-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat serta salam penulis haturkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat dan seluruh pengikutnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “”.

Skripsi ini diajukan untuk memenuhi syarat guna mencapai gelar Sarjana Ilmu Sosial S1 (S.Sos) pada Jurusan Ilmu Politik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UIN Walisongo Semarang. Pada kesempatan ini, peneliti mengucapkan rasa syukur atas rahmat dan karunia Allah SWT dan berbagai pihak yang telah memberikan bantuan morel maupun material baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap penulis dalam menyelesaikan skripsi ini hingga selesai. Untuk itu penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Imam Taufiq M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Waliongo.
2. Ibu Dr. Hj. Misbah Zulfa Elisabeth, M.Hum., Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UIN Walisongo Semarang.
3. Bapak H. Adib, S.Ag., M.Si., Ketua Prodi Ilmu Politik dan Bapak Muhammad Mahsun, M.A., Sekretaris Prodi Ilmu Politik. Serta staf administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
4. Bapak Dr. H. Amin Farid, M.Ag., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktu, memberikan bimbingan, nasehat, pembelajaran, ilmu, sekaligus motivasi selama penulis menempuh perkuliahan dan proses penulisan skripsi ini.
5. Ibu Solkhah Mufrikah M,Si selaku Dosen Wali yang senantiasa tulus memberikan arahan, semangat serta motivasi agar penyusunan skripsi ini dapat segera selesai dan berjalan dengan baik.
6. Seluruh Dosen Pengajar di Jurusan Ilmu Politik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang, yang telah

membekali berbagai pengetahuan dan pengalamannya sehingga penulis mendapatkan ilmu pengetahuan yang bermanfaat dan sangat berguna.

7. Seluruh narasumber penelitian: Bapak Ngatman selaku Kepala Desa Sumberejo, Ibu Pipit Mariana selaku perangkat desa dan kepala dukuh, seluruh perangkat, dan warga Desa Sumberejo yang telah sudi meluangkan waktu, membantu dalam mencari data serta telah mengizinkan dan menerima penulis dengan baik untuk melakukan penelitian, sehingga penulis memperoleh data-data yang mendukung dalam penulisan skripsi ini.
8. Kedua orang tua penulis Ibu Nur Hidayah dan Bapak Andy Erwanto atas do'a, kasih sayang, motivasi, kesabaran serta pengorbanan baik dari segi moril, maupun material kepada penulis tiada henti dan tiada lelah sampai pada saat ini, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Terimakasih Ibu dan Bapak, semoga selalu diberikan kesehatan dan rezeki yang berkah.
9. Adik penulis tersayang David Zidan Prayoga terimakasih untuk do'a dan dukungannya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
10. Orang-orang terdekat setelah keluarga. Rewa, Ayuk, Wiwin, Jeni, Rizka, dan Salma yang selalu berbagi keluh kesah bersama, terimakasih atas doa, dukungan dan semangat kepada penulis, membuat penulis termotivasi hingga bisa menyelesaikan studi ini. Semoga tali silaturahmi selalu terjaga dan selalu sukses kedepannya, aamiin.
11. Teman-teman S1 Ilmu Politik B UIN Walisongo Semarang angkatan 2017 dan seluruh teman-teman yang ada di kampus, terima kasih atas doa dan dukungannya.
12. Teman-teman organisasi, DEMA Fisip, PMII Rayon Fisip, terima kasih sudah mau berproses, belajar bersama dan berbagi pengalaman.
13. Semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.
14. *Last but not least*, diri sendiri. Terimakasih Alifia Hena Hamida yang telah berusaha menjalani segala proses selama ini hingga akhirnya sampai dititik ini. Semoga bahagia selalu dan kaya raya dunia akhirat, aamiin.

Kepada mereka semua penulis mengucapkan terimakasih, semoga amal dan jasa-jasanya diberikan balasan yang sebaik-baiknya oleh Allah SWT. Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna sehingga penulis akan sangat berterima kasih atas kritik dan saran yang bersifat membangun guna penyempurnaan skripsi ini. Penulis berharap Allah SWT, berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu politik dimasa mendatang.

## **PERSEMBAHAN**

Karya ini dipersembahkan kepada:

Kedua orang tua tercinta **Ayahanda Andy Erwanto** dan **Ibunda Nur Hidayah** yang selalu memberikan kasih sayang, yang telah menjadi motivator terbaik penulis dan senantiasa selalu berdoa untuk kesuksesan penulis

Adik penulis tersayang, David Zidan Prayoga yang telah memberikan semangat dalam penulisan skripsi ini



## **MOTTO**

“Sesungguhnya kemenangan itu beriringan dengan kesabaran. Jalan keluar beriringan dengan kesuksesan. Dan sesudah kesulitan pasti akan datang kemudahan”

(HR. Tirmidzi)

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan Ngatman sebagai Kepala Desa Sumberejo Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Kendal. Dilatar belakangi oleh ketertarikan peneliti terhadap Ngatman yang memiliki latar belakang profesi militer di TNI-AD, dimana peneliti berasumsi bahwa gaya kepemimpinannya dipengaruhi oleh latar belakang profesi militer yang pernah beliau jalani. Dalam kepemimpinan Ngatman sebagai Kepala Desa Sumberejo, beliau dikenal dengan sosok yang tegas dan disiplin. Kemudian, bagaimana lebih jelasnya tentang gaya kepemimpinan beliau? Di dalam penelitian ini, selain berusaha mengetahui gaya kepemimpinan Ngatman sebagai Kepala Desa Sumberejo, juga ingin mencari tahu tentang bagaimana implikasi gaya kepemimpinan Ngatman dalam pembangunan Desa Sumberejo.

Penelitian ini menggunakan metode *kualitatif* dengan pendekatan penelitian *studi kasus*. Penelitian ini mengacu pada teori gaya kepemimpinan. Sumber data dalam penelitian ini yaitu data primer dan sekunder. Pengumpulan data penelitian ini dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data dengan berupa pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, peneliti menemukan bahwa Ngatman menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dengan sedikit mengadopsi gaya kepemimpinan militer, yaitu tegas dan disiplin. Dimana Ngatman selalu melibatkan seluruh perangkat dan warga untuk menampung aspirasi warga, melakukan pengambilan keputusan bersama, serta melaksanakan komunikasi dua arah, koordinasi dan kerjasama tanpa meninggalkan ketegasan dan kedisiplinan sebagai ciri khas kepemimpinannya. Selain itu peneliti menemukan mengenai implikasi dari gaya kepemimpinan Bapak Ngatman dalam pembangunan Desa Sumberejo yaitu pembangunan desa dilaksanakan secara partisipatif, sehingga seluruh aspirasi masyarakat dapat ditampung dan dapat diwujudkan.

***Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kepala Desa, Pembangunan Desa.***

## **ABSTRACT**

As the Head of Sumberejo Village, Kaliwungu District, Kendal Regency, this study intends to explain and assess Ngatman's leadership style. The researcher's interest in Ngatman stems from his military professional background in the TNI-AD, and the researcher believes that his leadership style is affected by his military professional history. As the Village Head of Sumberejo, Ngatman was regarded for being a firm and disciplined figure. Then how about some more information on his management style? They aimed to find out not only Ngatman's leadership style as the Village Head of Sumberejo, but also the ramifications of Ngatman's leadership style in the growth of Sumberejo Village in this study.

This research employs a qualitative technique using a case study research design. The theory of leadership styles is the subject of this study. Primary and secondary data sources were used in this investigation. Observation, interviews, and documentation are used to acquire data for this study. Data collection, data reduction, data display, and deriving conclusions are all examples of data analysis.

The researchers discovered that Ngatman utilized a democratic leadership style while marginally adopting a military leadership style, namely firm and disciplined, based on the findings of the study. Ngatman always involves all devices and inhabitants in order to accommodate citizens' goals, make common decisions, and conduct two-way communication, coordination, and cooperation while maintaining firmness and discipline. Furthermore, the researchers discovered the implications of Mr. Ngatman's leadership style in the development of Sumberejo Village, specifically that village development was done in a collaborative manner, allowing all community ambitions to be accommodated and realized.

***Keywords: Leadership Style, Village Head, Village Development***

## DAFTAR ISI

PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
HALAMAN PERNYATAAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
MOTTO .....	viii
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian .....	3
D. Manfaat Penelitian .....	4
1. Manfaat Teoritis.....	4
2. Manfaat Praktis .....	4
E. Tinjauan Pustaka .....	4
F. Metode Penelitian .....	8
1. Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	8
2. Sumber dan Jenis Data.....	8
G. Teknik Pengumpulan Data.....	9
1. Observasi.....	9
2. Interview/Wawancara .....	9
3. Dokumentasi .....	10
H. Teknik Analisis Data.....	10
1. Pengumpulan data.....	10
2. Reduksi data.....	10
3. Penyajian data .....	11

4.	Penarikan kesimpulan .....	11
I.	Sistematika Penulisan Skripsi .....	11
1.	BAB I PENDAHULUAN .....	11
2.	BAB II LANDASAN TEORI.....	11
3.	BAB III OBJEK PENELITIAN.....	11
4.	BAB IV GAYA KEPEMIMPINAN NGATMAN SEBAGAI KEPALA DESA SUMBEREJO KECAMATAN KALIWUNGU KABUPATEN KENDAL .....	11
5.	BAB V IMPLIKASI DARI GAYA KEPEMIMPINAN NGATMAN DALAM PEMBANGUNAN DESA SUMBEREJO.....	12
6.	BAB VI PENUTUP .....	12
	BAB II.....	13
	KEPEMIMPINAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN .....	13
A.	Kerangka Teori .....	13
1.	Teori Kepemimpinan Gary Yulk .....	13
2.	Teori Kepemimpinan Al-Ghazali.....	14
3.	Gaya Kepemimpinan .....	15
4.	Pembangunan Desa.....	18
	BAB III .....	21
	DESA SUMBEREJO SEBAGAI LOKASI PENELITIAN.....	21
A.	Gambaran Umum Desa Sumberejo.....	22
1.	Kondisi Geografis .....	22
2.	Kondisi Demografis .....	23
B.	Profil Desa Sumberejo .....	27
1.	Sejarah Desa Sumberejo .....	27
2.	Visi Misi Desa Sumberejo .....	29
3.	Struktur Pemerintahan Desa Sumberejo .....	30
	GAYA KEPEMIMPINAN NGATMAN SEBAGAI KEPALA DESA SUMBEREJO KECAMATAN KALIWUNGU KABUPATEN KENDAL.....	32
A.	Pendekatan Ciri.....	32
B.	Pendekatan Perilaku.....	38
C.	Pendekatan Situasional .....	42
D.	Pendekatan Krisis.....	44

BAB V .....	46
IMPLIKASI DARI GAYA KEPEMIMPINAN NGATMAN DALAM PEMBANGUNAN DESA SUMBEREJO.....	46
A. Perencanaan Pembangunan Desa.....	47
B. Pelaksanaan Pembangunan Desa .....	54
1. Pembangunan Infrastruktur.....	55
2. Pembangunan SDM .....	61
C. Pengawasan Pembangunan Desa .....	67
BAB VI.....	72
PENUTUP .....	72
A. Kesimpulan .....	72
B. Saran .....	74
DAFTAR PUSTAKA .....	74

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1. Pembagian Jumlah Rukun Tetangga (RT) Desa Sumberejo	24
Tabel 2. Jumlah Penduduk Menurut Agama	24
Tabel 3. Jumlah Penduduk Berdasarkan Tingkat Pendidikan	25
Tabel 4. Jumlah Penduduk Berdasarkan Mata Pencaharian Desa Sumberejo	26

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Peta Desa Sumberejo	23
Gambar 2. Kegiatan Musrenbang Desa	50
Gambar 3. Pengecoran atau Rabat Beton Jalan Kyai Sukin	57
Gambar 4. Kegiatan Normalisasi Aliran Sungai	58
Gambar 5. Kegiatan Pembangunan Tempat Ibadah (Mushola)	59
Gambar 6. Penyerahan Piagam Desa Bersinar oleh Bupati Kendal Kepada Kepala Desa Sumberejo	62
Gambar 7. Kegiatan Fasilitasi dari BNN	63
Gambar 8. Kegiatan Optimalisasi Pemanfaatan Pekarangan (OPP)	66
Gambar 9. Kegiatan Pelatihan UMKM	66



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Kepemimpinan menjadi salah satu fenomena kemasyarakatan yang paling berpengaruh terhadap kelangsungan hidup suatu bangsa dalam menata kehidupan berbangsa dan bernegara. Selain itu, kepemimpinan juga merupakan salah satu fungsi strategis yang dapat mendorong terwujudnya cita-cita, aspirasi, dan nilai-nilai yang berkembang dalam masyarakat karena terdapat interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin.

Dalam menjalankan proses kepemimpinan, seorang pemimpin memiliki norma perilaku yang biasa disebut dengan gaya kepemimpinan. Menurut (Thoha, 2009) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin biasanya terpengaruh dengan sistem dan pola. Gaya kepemimpinan atau bahasa dan tindakan pemimpin kerap kali mengacu kepada sistem dan pola yang sudah ada, sehingga mereka cenderung mengendalikan, mengarahkan, menjelaskan, dan memberi instruksi. Pola yang sudah ada tersebut di pengaruhi oleh latar belakang profesi seorang pemimpin tersebut sebelumnya. (Ihsan, 2011)

Fenomena yang terjadi pada kepemimpinan lembaga pemerintahan di Indonesia, terisi oleh orang-orang berlatarbelakang profesi yang berbeda-beda, antara lain yang banyak ditemui adalah pemimpin dengan latar belakang militer dan sipil. Tentunya kita tidak lupa dengan kepemimpinan Soeharto pada masa orde baru, beliau seorang Jendral TNI yang menjadi presiden kedua Republik Indonesia. Kepemimpinan pada masa orde baru tersebut didominasi oleh kekuatan militer. Pada masa kepemimpinan orde baru meskipun sistem demokrasi dinamakan dengan demokrasi Pancasila, dalam hal kepemimpinannya lebih bersifat otoriter. Hal itu terlihat pada sistem kepartaian yang seolah dipusatkan kepada partai golkar dan dwi-fungsi ABRI, pers yang bersifat tertutup oleh pemerintah, sehingga pada saat itu menyebabkan kurang

efektifnya kepemimpinan dalam hal pemerintahan. Meskipun demikian, selama kepemimpinan orde baru, banyak masyarakat yang merasakan berbagai pembangunan yang dilaksanakan oleh pemerintah khususnya dalam hal ekonomi. Soeharto membangun struktur pemerintahan otoriter dan melanggar HAM, tetapi menamakannya demokrasi Pancasila. Dia juga mengembangkan sistem ekonomi liberal, tetapi menyebutnya sistem ekonomi Pancasila. Jadi, pada saat itu telah terjadi distorsi atas eksistensi Pancasila (Marliani & Nurhalimah, 2020).

Setelah runtuhnya kepemimpinan masa orde baru yang dikarenakan banyaknya penyimpangan-penyimpangan yang terjadi yang dilakukan oleh pemerintah selama kepemimpinannya, lahirlah masa yang disebut dengan masa reformasi. Pada masa reformasi inilah kepemimpinan diambil alih oleh sipil, dengan maksud membenahi sistem demokrasi Pancasila. (Marliani & Nurhalimah, 2020). Namun, ternyata di era reformasi saat ini bekas-bekas dari kepemimpinan militer masih tersisa. Masih banyak sosok militer yang terjun ke dunia pemerintahan sipil. Seperti pada masa kepemimpinan Susilo Bambang Yudhoyono mantan presiden RI keenam yang dikenal dengan kepemimpinannya yang demokratis sesuai dengan era yang ada saat itu. Sebelumnya beliau memiliki profesi TNI dengan jabatan terakhirnya yaitu Jenderal TNI. Beliau merupakan presiden pertama Indonesia yang dipilih melalui jalur pemilu pada tahun 2004 dan kembali memenangkan pemilu presiden pada 2009. Kemudian ada Gubernur Sumatera Selatan yaitu Edy Rahmayadi yang merupakan sosok purnawirawan TNI Angkatan Darat yang memenangkan Pilkada tahun 2018 lalu. Ada juga Fauzi Bahar sebagai Walikota Padang, yang mana beliau memiliki latar belakang profesi TNI Angkatan Laut. Bahkan hingga Kepala Desa juga tidak sedikit yang memiliki latar belakang militer, seperti Pilkades Serentek tahun 2019 lalu. Ada beberapa anggota TNI yang berhasil menjabat pada Pilkades 2019, salah satunya penulis menemukan pada kepemimpinan Ngatman.

Ngatman adalah seorang mantan anggota TNI yang terpilih menjadi Kepala Desa di Desa Sumberejo Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Kendal

Periode 2020-2026. Kepemimpinan Ngatman dapat dikatakan unik, karena selama masa jabatannya sebagai kepala desa beliau tidak ingin menerima gaji maupun bengkak. Dana dari gaji dan penyewaan bengkak dialihkan untuk keperluan masyarakat dalam rangka pembangunan desa. Dalam kepemimpinan Ngatman, pembangunan desa memang menjadi salah satu misi utamanya untuk memajukan desa, karena pembangunan desa dibutuhkan dalam rangka peningkatan potensi dan pemenuhan kebutuhan sebagian besar masyarakat dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan mereka.

Sebagai seorang Kepala Desa dengan latar belakang profesinya yaitu mantan anggota TNI apakah gaya kepemimpinan yang diadopsi Bapak Ngatman akan berbasis militer seperti TNI atau tidak. Maka dari itu disini penulis ingin mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan Ngatman sebagai Kepala Desa Sumberejo, apakah termasuk dalam gaya kepemimpinan demokratis, otoriter atau kebebasan? Kemudian peneliti fokus pada bagaimana implikasi gaya kepemimpinan tersebut dalam pembangunan desa?

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah diuraikan di atas mengenai Gaya Kepemimpinan Kepala Desa yang berhubungan dengan latar belakang profesi kemiliteran, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Gaya Kepemimpinan Seorang Eks TNI Sebagai Kepala Desa Yang Demokratis (Studi Kepemimpinan Ngatman Sebagai Kepala Desa Sumberejo Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Kendal)**”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan Ngatman sebagai Kepala Desa Sumberejo Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Kendal?
2. Bagaimana implikasi dari gaya kepemimpinan Ngatman dalam pembangunan Desa Sumberejo?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan Ngatman sebagai Kepala Desa Sumberejo Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Kendal.
2. Untuk mengetahui implikasi dari gaya kepemimpinan Ngatman dalam pembangunan Desa Sumberejo.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan mampu untuk bermanfaat secara teoritis maupun secara praktis, yaitu sebagai berikut:

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

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan referensi untuk penelitian selanjutnya yang berfokus pada gaya kepemimpinan seorang Kepala Desa.

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

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi sumber informasi untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan Ngatman sebagai Kepala Desa Sumberejo Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Kendal.

#### **E. Tinjauan Pustaka**

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan beberapa penelitian terdahulu yang erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang berlatar belakang profesi militer dan gaya kepemimpinan seorang Kepala Desa. Hal ini dimaksudkan untuk mempermudah dalam penyusunan skripsi serta menambah referensi.

Penelitian pertama, penulis menggunakan skripsi dengan judul “Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Di Desa Mattombang Kecamatan Mattiro Sompe Kabupaten Pinrang” yang ditulis oleh Suaib mahasiswa Universitas Muhammadiyah Makassar pada tahun 2018. Pada penelitian ini membahas mengenai gaya kepemimpinan Kepala Desa di Desa Mattombang Kecamatan Mattiro Sompe Kabupaten Pinrang yang berfokus pada efektivitas pelayanan dan bagaimana pengaruh kepemimpinan Kepala Desa tersebut pada masyarakat desa. Dari hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa gaya

kepemimpinan harus mampu memberikan pengaruh terhadap orang lain atau pengikutnya agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Lalu selain itu, kepemimpinan memiliki pengaruh untuk menginspirasi, mendorong, dan memampukan pengikutnya dalam penyusunan perencanaan (Suaib, 2018).

Penelitian kedua, yaitu skripsi yang ditulis oleh Yuan Ihsan pada tahun 2011 yang berjudul “Analisis Gaya Kepemimpinan Fauzi Bahar Sebagai Walikota Padang Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan”. Penelitian tersebut bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan Fauzi Bahar sebagai Walikota Padang dalam penyelenggaraan pemerintahan Kota Padang. Dimana Fauzi Bahar memiliki latar-belakang profesi militer di TNI-AL. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa Fauzi Bahar sebagai Walikota Padang mengkombinasikan antara metode kepemimpinan militer dengan metode kepemimpinan sipil di dalam kepemimpinannya di Pemerintah Kota Padang. Yang mana menghasilkan kombinasi antara gaya kepemimpinan otokratis bijak dengan gaya kepemimpinan konsultatif. Selain itu dalam penelitian ini juga ditemukan hal-hal lainnya yang ikut mempengaruhi gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Fauzi Bahar, yaitu latar belakang kehidupan keluarga, lingkungan tempat tinggal, sisi akademis dan kebijakan yang pernah beliau ambil di dalam pemerintahan Kota Padang. Terakhir, dalam penelitian ini juga ditemukan adanya pengaruh atau hasil dari gaya kepemimpinan Fauzi Bahar terhadap kehidupan pemerintahan Kota Padang, terutama dalam hal kinerja dari aparatur Pemerintah Kota Padang (Ihsan, 2011).

Penelitian ketiga, penulis menggunakan jurnal penelitian dengan judul “Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Di Desa Paciran Kabupaten Lamongan” yang ditulis oleh Moh. Husnul Chitam, Rifki Ari Wahyudin dan Sri Wibawani pada tahun 2020. Penelitian tersebut bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala desa paciran Kabupaten Lamongan. Penelitian tersebut berusaha mencari pandangan tentang gejala atau untuk mendapat gambaran ciri-ciri individu seseorang pemimpin. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan

yang diambil oleh Kepala Desa Paciran Kabupaten Lamongan yaitu gaya kepemimpinan “Demokratis”. Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya yang dimiliki seorang pemimpin dengan mendengar dan menerima saran atau masukan dari bawahan untuk dijadikan pertimbangan dalam menentukan keputusan guna tercapainya tujuan yang sudah direncanakan bersama (Chitam, Wahyudin, & Wibawani, 2020).

Penelitian keempat, yaitu jurnal penelitian dengan judul “Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Pembangunan Fisik Desa (Studi di Desa Denok Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang)” yang ditulis oleh Mukhamad Fathoni, Suryadi dan Stefanus Pani Rengu mahasiswa Universitas Brawijaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala desa dalam pembangunan fisik desa. Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala desa Denok menggunakan gaya kepemimpinan demokratis, hal ini terbukti karena di dalam memberikan pengarahan, koordinasi, komunikasi, pengambilan keputusan dan pengawasan selalu melibatkan masyarakat desa dalam proses tersebut dan mau menerima saran kritik yang diberikan oleh masyarakat desa Denok. Kepala desa belum maksimal dalam mengimplementasikan program dari pemerintah, ini mengakibatkan belum ratanya pembangunan serta adanya kesenjangan sosial antar dusun di Desa Denok . Jadi, gaya kepemimpinan kepala desa memiliki pengaruh yang besar terhadap pembangunan desa (Fathoni, Suryadi, & Rengu).

Penelitian kelima, adalah jurnal penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Terhadap Peningkatan Partisipasi Masyarakat Dalam Pembangunan Desa Pandesari Kecamatan Pujon Kabupaten Malang” yang ditulis oleh Rambu Hamu Eti pada tahun 2018. Penelitian tersebut berfokus pada bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan kepala desa dalam mempengaruhi masyarakat untuk bekerja sama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan terhadap Hubungan kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin kepala Desa Pandesari dengan partisipasi masyarakat. Besarnya pengaruh kepemimpinan

kepala Desa terhadap partisipasi masyarakat tergolong cukup baik. Berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa dari pengaruh gaya kepemimpinan kepala desa memiliki pengaruh yang sangat kecil dan positif terhadap partisipasi masyarakat desa Pandesari, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang (Eti, 2018).

Penelitian keenam, yaitu jurnal yang ditulis oleh Siti Nur Rohmah pada tahun 2017, yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Wonosoco Kecamatan Undan Kabupaten Kudus Dalam Rangka Pembangunan Desa Yang Berkembang Tahun 2013-2019”. Penelitian tersebut berfokus pada bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala desa dalam hal pembangunan desa. Ada bermacam-macam gaya kepemimpinan, diantaranya adalah gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan otoriter, serta gaya kepemimpinan kebebasan. Berdasarkan beberapa gaya kepemimpinan tersebut, penelitian tersebut bertujuan untuk menjelaskan mengenai manakah gaya kepemimpinan yang mendekati gaya kepemimpinan Setiyo Budi dalam memimpin Desa Wonosoco. Dari hasil penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan Setiyo Budi sangat bagus. Gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya demokratis dan gaya otoriter. Dimana kedua gaya tersebut diterapkan sesuai dengan kondisi yang ada. Setiyo Budi juga melaksanakan peran kepala desa dengan baik, seperti peran pemecah konflik, peran pengambil keputusan, peran pengawasan, peran penyampaian informasi, peran penumbuh semangat, peran mempengaruhi, dan peran hubungan komunikasi. Setiyo Budi merupakan pemimpin yang demokratis, terbukti dari beliau selalu mengikutsertakan bawahan pada setiap pengambilan keputusan (Rohmah, 2017).

Dari berbagai kajian mengenai gaya kepemimpinan di atas, secara umum berfokus pada pengaruh gaya kepemimpinan seorang pemimpin pada bidang-bidang tertentu seperti dalam bidang pembangunan, pelayanan publik, dan penyelenggaraan pemerintahan. Namun, belum ada yang secara komprehensif menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan seorang kepala desa yang dilihat dari faktor latar belakang profesi militer, yang mana beliau

tidak mau menerima gaji maupun bengkak, dengan alasan untuk keperluan masyarakat dan pembangunan desa. Apakah seorang mantan anggota TNI memiliki gaya kepemimpinan demokratis, otoriter, atau kebebasan. Serta bagaimana implikasi dari gaya kepemimpinan tersebut dalam pembangunan desa. Perbedaan lokasi, permasalahan dan kondisi pada fenomena tersebut akan menghasilkan pembaruan atau novelty.

## **F. Metode Penelitian**

### **1. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan menggunakan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif adalah penelitian ilmiah yang bertujuan untuk memahami suatu fenomena dalam konteks sosial secara alamiah dengan mengedepankan proses interaksi komunikasi yang mendalam antara peneliti dengan fenomena yang diteliti. Sehingga dalam penelitian kualitatif peneliti disebut sebagai instrument (Moleong, 2004). Pendekatan studi kasus adalah pendekatan kualitatif yang penelitiannya mengeksplorasi kehidupan nyata, satu kasus atau beragam kasus melalui data yang detail dan mendalam yang melibatkan beragam sumber informasi (Cresswell, 2014). Dengan demikian, dalam penelitian ini akan menggambarkan data kualitatif atas gaya kepemimpinan Kepala Desa Sumberejo dalam kasus pembangunan desa, sebagaimana adanya dan kemudian data tersebut dianalisis makna dibalik fakta yang tampak.

### **2. Sumber dan Jenis Data**

Sumber dan jenis data dalam penelitian ini adalah:

#### **a. Data Primer**

Data Primer yaitu data yang berasal dari hasil wawancara dengan informan dan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti. Informan adalah orang yang menginformasikan tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Informan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Kepala



Desa Sumberejo Kendal, perangkat desa di Desa Sumberejo, BPD dan masyarakat warga lokal.

b. **Data Sekunder**

Data sekunder adalah data kedua yang digunakan untuk mendukung dan menemukan fakta yang sebenarnya hasil dari wawancara mendalam yang telah dilakukan dan pengecekan ulang terhadap data yang ada sebelumnya. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh secara tidak langsung yang diperlukan untuk melengkapi informasi yang diperoleh dari data primer. Data sekunder dalam penelitian ini berupa buku, beberapa dokumen berupa laporan tertulis, peraturan-peraturan, internet dan sumber lain yang berkaitan dengan penelitian gaya kepemimpinan Kepala Desa di Desa Sumberejo Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Kendal.

**G. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan tiga macam teknik pengumpulan data yaitu:

**1. Observasi**

Observasi adalah suatu proses untuk melihat, mengamati, mencermati serta merekam perilaku secara sistematis untuk suatu tujuan tertentu. Dalam penelitian ini observasi (pengamatan) melibatkan pencatatan hasil dari penelitian yang dapat dilakukan melalui pengamatan dan pencatatan gejala-gejala yang diteliti, seperti pengamatan terhadap kepemimpinan Ngatman sebagai Kepala Desa Sumberejo.

**2. Interview/Wawancara**

Metode interview atau wawancara dilakukan guna memperoleh informasi dari berbagai narasumber terkait dengan penelitian yang dilakukan. Informan yang peneliti wawancarai dalam penelitian ini terdiri dari Kepala Desa, beberapa elemen perangkat Desa Sumberejo, BPD, Kadus, dan warga lokal.

### **3. Dokumentasi**

Dokumentasi digunakan untuk mendukung kelengkapan data yang lain dengan cara mengumpulkan berbagai dokumen yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Pengambilan data dilakukan dari dokumen tertulis maupun elektronik dari pihak, lembaga atau institusi yang bersangkutan.

### **H. Teknik Analisis Data**

Analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang sudah didapatkan dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan mana yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan agar lebih mudah untuk dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2008).

Analisis yang dilakukan penulis adalah sebagai berikut:

#### **1. Pengumpulan data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan mengumpulkan dokumentasi yang dapat digunakan untuk menambah dan memperkuat hasil penelitian. Pada tahap ini data-data yang sudah terkumpul dijabarkan dalam bentuk narasi yang lebih ringkas serta mudah untuk dipahami.

#### **2. Reduksi data**

Reduksi data yaitu langkah untuk merangkum, memilih data dan memfokuskan pada hal-hal yang dirasa penting dan yang dirasa tidak penting sehingga bisa dibuang atau tidak digunakan. Data yang sudah direduksi akan memberi kemudahan untuk peneliti dalam memberikan gambaran yang jelas pada penulisan laporan penelitian.

### **3. Penyajian data**

Setelah mereduksi data, langkah selanjutnya adalah menyajikan data ke dalam laporan penelitian. Hasil penelitian yang disajikan akan dipaparkan dalam bentuk tabel dan deskripsi.

### **4. Penarikan kesimpulan**

Penarikan kesimpulan ini adalah langkah terakhir, merupakan satu simpulan dari data-data yang sudah ada dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya.

## **I. Sistematika Penulisan Skripsi**

### **1. BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, tinjauan pustaka, dan metode penelitian. Dimana metode penelitian memuat jenis dan pendekatan penelitian, sumber dan jenis data, teknik pengumpulan data dan analisis data.

### **2. BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini akan memaparkan tentang kepemimpinan dan gaya kepemimpinan.

### **3. BAB III OBJEK PENELITIAN**

Bab ini akan berisi profil Desa Sumberejo Kecamatan Kaliwingu Kabupaten Kendal.

### **4. BAB IV GAYA KEPEMIMPINAN NGATMAN SEBAGAI KEPALA DESA SUMBEREJO KECAMATAN KALIWUNGU KABUPATEN KENDAL**

Bab ini berisi mengenai analisis terhadap gaya kepemimpinan Ngatman sebagai Kepala Desa Sumberejo Kecamatan Kaliwingu Kabupaten Kendal.

**5. BAB V IMPLIKASI DARI GAYA KEPEMIMPINAN NGATMAN  
DALAM PEMBANGUNAN DESA SUMBEREJO**

Bab ini berisi mengenai bagaimana implikasi dari gaya kepemimpinan Ngatman dalam pembangunan desa

**6. BAB VI PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan dan saran.

## **BAB II**

### **KEPEMIMPINAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN**

#### **A. Kerangka Teori**

##### **1. Teori Kepemimpinan Gary Yulk**

Untuk menganalisis penelitian ini penulis menggunakan teori kepemimpinan Gary Yulk (1998) dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jadi, dalam teori ini untuk menganalisis kepemimpinan dapat dilihat dari beberapa pendekatan berikut ini:

###### **a. Pendekatan Berdasarkan Ciri**

Pendekatan ini menekankan kepada atribut-atribut pribadi para pemimpin. Dasar dari pendekatan ini adalah asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin dengan beberapa ciri yang tidak dimiliki oleh orang lain. Teori-teori kepemimpinan ini pada tahap awal (1930-1940) gagal menemukan garansi mengenai ciri-ciri kepemimpinan yang berhasil, karena hanya mengacu kepada unsur-unsur alamiah. Teori-teori selanjutnya menekankan kepada upaya untuk mencari korelasi yang signifikan tentang atribut pemimpin dan kriteria keberhasilan seorang pemimpin.

###### **b. Pendekatan Berdasarkan Perilaku**

Pendekatan ini merupakan kritisi terhadap generasi pertama pendekatan berdasarkan ciri. Sebagaimana namanya, pendekatan ini sangat diwarnai oleh psikologi dengan fokus menemukan dan mengklasifikasikan perilaku-perilaku yang membantu pengertian kita tentang kepemimpinan. Pendekatan ini berusaha mempelajari proses mempengaruhi antara para pemimpin dan para pengikutnya.

###### **c. Pendekatan Situasional**

Pendekatan ini menekankan pada pentingnya factor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pemimpin, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik pengikut.

#### d. Pendekatan Krisis

Seorang pemimpin dalam masa krisis harus melakukan konsentrasi untuk mengkonsolidasikan seluruh sumber dayanya agar tidak tercerai-berai. Ini menjadi pelajaran yang baik, karena tidak jarang terjadi kita melihat bahwa pada waktu mengalami krisis, terdapat pemimpin yang justru berlarian ke sana kemari dan tidak fokus pada konsolidasi sumber daya organisasi (Yulk, 2015).

## 2. Teori Kepemimpinan Al-Ghazali

Al-Ghazālī menunjukkan bahwa Allah telah memilih dua kelompok umat manusia: (1) Nabi-nabi yang bertugas menjelaskan kepada hamba-hambanya mengenai tauhid (keesaan Allah) dan cara beribadah yang benar kepada Allah, dan (2) Raja atau pemimpin negara yang terpilih untuk menjaga hamba-hamba Allah agar tidak saling menaniaya satu sama lain. Lebih lanjut ia berpendapat bahwa orang yang dipercayakan menjadi raja, imam atau sultan berarti ia menjadi bayangan Allah (dzillullāh) di muka bumi ini, dan oleh karena itu makhluk ciptaan Allah, khususnya manusia harus mencintai dan mentaati perintah-Nya. Dengan begitu seolah-olah al-Ghazālī telah memberikan otoritas ketuhanan (hak ilahiyah) yang sakral kepada raja, imam, atau sultan, sehingga bentuk pemerintahannya menjadi otoriter.

Syarat yang harus dipenuhi oleh calon imam, raja atau sultan setidaknya ada sepuluh sifat. Enam sifat alamiah yang berasal dari pembawaan, yang untuk memperolehnya tidak diperlukan usaha, dan empat sifat lainnya diperoleh karena usaha. Enam sifat pembawaan yaitu; (1) balig (cukup umur), (2) berakal, (3) bebas merdeka, (4) laki-laki, (5) berasal dari keturunan suku Quraisy mengingat Nabi pernah bersabda *al-A'imma min Quraisy*, para pemimpin itu berasal dari suku Quraisy, (6) sehat panca indra, terutama penglihatan dan pendengarannya. Oleh sebab itu Ia berpendapat bahwa orang buta, orang yang tidak dapat melihat dan mendengar tidak sah menjadi pemimpin dalam tingkatan apa pun, karena

untuk mengatur dirinya sendiri ia tidak mampu, apalagi untuk mengatur orang banyak yang berbeda-beda perangnya.

Adapun empat sifat lainnya yang merupakan perolehan alamiah (al-muktasabah) yaitu (1) al-najdah, (2) al-kifāyah, (3) al-wara' dan (4) al-'ilm. Al-najdah mempunyai pengertian bahwa seorang pemimpin harus berwibawa, tanggap terhadap berbagai persoalan yang ada, tidak menyebarkan fitnah, bertindak apabila keamanan publik dan negara terancam, bila diperlukan mengambil tindakan kekerasan atau militer (military action). Al-Kifāyah adalah suatu kelayakan (feasibility) dan kemampuan (capability) dari seorang pemimpin, misalnya Ia mempunyai konsep dan pemikiran yang berkaitan dengan kedudukannya, bersedia melakukan musyawarah dengan pihak-pihak yang terkait demi kemakmuran bangsa dan negara. Al-Wara' adalah sifat yang tidak rakus terhadap harta dunia sehingga Ia mempunyai kekuatan moral dan mental untuk menciptakan suatu pemerintahan yang bersih (clean governance) dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Syarat yang terakhir adalah Al-ilm, seorang pemimpin haruslah orang yang berilmu. Dengan ilmunya, di samping Ia dapat melakukan tugas utamanya dengan baik dan tepat, ia juga dapat mengetahui hak dan kewajibannya, serta hak dan kewajiban warganya (Hakim, 2018).

### **3. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu posisi dimana seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi, mengarahkan, dan menunjukkan kemampuannya agar semua tujuan perusahaan bisa tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Berikut macam-macam gaya kepemimpinan menurut Kurt Lewin dalam buku (Syafi'ie, 2009):

a. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya Kepemimpinan Demokratis merupakan cara dan irama seseorang pemimpin pemerintahan dalam menghadapi bawahan dan masyarakatnya dengan memakai metode pembagian tugas dengan bawahan, begitu juga antar bawahan dibagi tugas secara adil dan merata. Kemudian pemilihan tugas tersebut dilakukan secara terbuka, antar bawahan dianjurkan berdiskusi tentang keberadaannya untuk membahas tugasnya. Baik bawahan yang terendah sekalipun boleh menyampaikan saran serta diakui haknya, dengan demikian dimiliki persetujuan dan consensus atas kesepakatan bersama. Oleh karena itu, harus dibuat ketentuan tertentu dalam pendemokrasian ini karena kekuasaan berada di tangan bawahan. Hal ini untuk mencegah anarkisme yang mungkin terjadi, karena hak asasi disanjung dalam organisasi.

Ciri-ciri kepemimpinan demokratis sebagai berikut:

1. Wewenang yang dimiliki pemimpin tidak mutlak
2. Keputusan dibuat dan disepakati bersama oleh pimpinan dan bawahan
3. Kebijakan selalu dibuat bersama
4. Komunikasi berlangsung secara timbal balik, baik antara pimpinan dan bawahan maupun antara sesama bawahan
5. Pengawasan terhadap sikap, perilaku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar tidak berlebihan dan tidak penuh dengan tekanan
6. Terdapat banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat
7. Tugas-tugas yang diberikan kepada bawahan lebih bersifat permintaan dan pada intruksi.
8. Keberhasilan organisasi menjadi sebuah tanggung jawab bersama antara pimpinan dan bawahan.



b. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya Kepemimpinan Otoriter merupakan gaya kepemimpinan terpusat pada pemimpin (sentralistik) sebagai satu-satunya penentu, penguasa, dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Pengambilan keputusan biasanya dilakukan sendiri oleh pemimpin organisasi. Gaya kepemimpinan otoriter dalam kepemimpinan pemerintahan adalah cara dan irama seorang pemimpin pemerintah dalam menghadapi bawahan dan masyarakatnya dengan metode paksaan kekuasaan (*coersive power*). Cara ini cocok untuk mempercepat waktu di kalangan militer, karena itu diterapkan sistem komando dengan *one way traffic* dalam komunikasi pemerintahannya sehingga efektif hasilnya. Tetapi sangat berakibat fatal bagi daerah-daerah yang sudah maju karena ketakutan bawahannya hanya ketika pemimpin pemerintahan sedang memiliki kekuasaan saja.

Ciri-ciri kepemimpinan otoriter:

1. Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan
2. Keputusan dibuat oleh pimpinan
3. Kebijakan selalu dibuat oleh pimpinan
4. Komunikasi yang ada berlangsung secara satu arah dari pimpinan ke bawahan
5. Pengawasan terhadap sikap perilaku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara ketat.
6. Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan aspirasi saran, pertimbangan, atau pendapat
7. Tugas-tugas dari bawahan diberikan secara intrusif
8. Keberhasilan organisasi hanya menjadi tanggung jawab pimpinan.

c. Gaya Kepemimpinan Kebebasan (Laissez Faire atau Free Rein)

Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota yang organisasinya mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing dan sesedikit mungkin

mendapatkan pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi. Gaya kebebasan dalam kepemimpinan pemerintahan adalah cara dan irama seorang pemimpin pemerintahan dalam menghadapi bawahan dan masyarakatnya dengan memakai metode pemberian keleluasaan pada bawahan seluas-luasnya, metode ini dikenal juga dengan *Laissez Faire atau Free Rein*. Dengan begitu dalam gaya ini setiap bawahan bebas bersaing dalam berbagai strategi ekonomi, politik, hukum, dan administrasi. Jadi, pemimpin pemerintahan memberikan peluang besar pada kegiatan organisasi. Hal ini hanya cocok diterapkan pada daerah yang sudah modern dengan pola pikir bisa dipertanggungjawabkan. Karena bila di daerah tradisional akan membuat masyarakat semakin berada di alam keterbelakangan.

Ciri-ciri kepemimpinan bebas (*Laissez Faire atau Free Rein*):

1. Pemimpin memberikan wewenang sepenuhnya terhadap bawahan
2. Secara umum keputusan lebih banyak dibuat oleh bawahan
3. Kebijakan lebih banyak dibuat oleh bawahan
4. Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahan
5. Hampir tidak ada pengawasan terhadap sikap, perilaku, perbuatan, atau kegiatan yang dilakukan oleh bawahan
6. Peran pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok
7. Kepentingan pribadi menjadi segala-galanya dibandingkan dengan kepentingan kelompok
8. Keberhasilan organisasi menjadi tanggung jawab masing-masing individu.

#### **4. Pembangunan Desa**

Secara umum pembangunan merupakan upaya mewujudkan bangsa yang maju, mandiri dan sejahtera lahir maupun batin, sebagai landasan bagi tahap pembangunan berikutnya menuju masyarakat adil dan makmur

(Mahi & Trigunarso, 2017). Dalam ketentuan umum Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa menjelaskan bahwa Pembangunan Desa ialah upaya peningkatan kualitas hidup dan kehidupan untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Sedangkan tujuan pembangunan Desa dimuat dalam pasal 78 ayat (1), yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa dan kualitas hidup manusia serta penanggulangan kemiskinan melalui pemenuhan kebutuhan dasar, pembangunan sarana dan prasarana desa, pengembangan potensi ekonomi lokal serta pemanfaatan sumber daya alam dan lingkungan secara berkelanjutan.

Pada dasarnya pembangunan desa dilakukan oleh masyarakat bersamaan dengan pemerintah terutama dalam memberikan bimbingan, pengarahan, bantuan pembinaan, dan pengawasan supaya bisa ditingkatkan kemampuan masyarakat dalam upaya menaikan standar hidup dan kesejahteraannya. Pembangunan desa dilaksanakan dalam rangka imbang yang sewajarnya antara pemerintah dengan masyarakat. Kewajiban pemerintah adalah menyediakan prasarana-prasarana, sedangkan selebihnya disandarkan pada kemampuan masyarakat desa itu sendiri.

Proses pembangunan desa adalah bagian mekanisme dari keinginan masyarakat yang dipadukan dengan partisipasi masyarakat. Perpaduan tersebut yang nantinya akan menentukan keberhasilan pembangunan, mekanisme pembangunan desa adalah merupakan perpaduan yang serasi antara kegiatan partisipasi masyarakat dalam pihak dan kegiatan pemerintah di satu pihak.

Sebagai pedoman pelaksanaan pembangunan desa, telah disusun panduan pelaksanaan pembangunan desa yang tertuang dalam Peraturan Dalam Negeri Nomor 114 tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Desa. Menurut pasal 78, tahapan pembangunan desa meliputi perencanaan pembangunan desa, pelaksanaan pembangunan desa, serta pengawasan dan pemantauan pembangunan desa.

a. Perencanaan Pembangunan Desa

Pelaksanaan pembangunan Desa dimulai dengan tahap perencanaan pembangunan Desa. Sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 114 tahun 2014, tentang Pedoman Pembangunan Desa, yang menyebutkan bahwa Perencanaan Pembangunan Desa adalah suatu proses tahapan kegiatan yang diselenggarakan oleh Pemerintah Desa dengan melibatkan Badan Permusyawaratan Desa dan anggota masyarakat untuk menggunakan dan mengalokasikan sumber daya desa secara partisipatif. Hal tersebut guna untuk mencapai tujuan pembangunan Desa.

Dalam perencanaan pembangunan Desa, selain mempertimbangkan kondisi Desa, Desa juga harus memperhatikan perencanaan pembangunan kabupaten kota. Dalam merumuskan suatu penyusunan perencanaan pembangunan sifatnya harus jangka panjang sebagaimana pendapat para ahli perencanaan. RPJM Desa, yang merupakan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa untuk jangka waktu 6 (enam) tahun, artinya bahwa perencanaan pembangunan desa sudah memenuhi tujuan yang diharapkan. Dan dalam pelaksanaan operasional di jabarkan dalam rencana kerja tahunan dalam bentuk RKP Desa.

Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa perencanaan pembangunan merupakan inti dari semua proses. Dengan perencanaan yang baik diharapkan pelaksanaan pembangunan desa dapat terukur dan terlaksana dengan lebih baik serta bersifat jangka panjang.

b. Pelaksanaan pembangunan Desa

Pembangunan merupakan proses kegiatan peningkatan pemberdayaan untuk terwujudnya masa depan yang lebih baik. Pengertian ini meliputi usaha untuk memperbaiki pemberdayaan masyarakat, bahkan sejalan dengan era otonomi, makna dari konsep baiknya lebih diperluas menjadi peningkatan keberdayaan serta pengikutsertaan partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan.

Oleh karena itu, dalam proses pelaksanaannya harus dibentuk strategi yang tidak hanya memandang masyarakat sebagai objek tetapi juga sebagai subjek pembangunan, yang mampu menetapkan tujuan, menguasai sumber daya, dan mengarahkan proses pembangunan untuk meningkatkan taraf hidupnya.

Hal ini sejalan dengan arah kebijakan pembangunan yang lebih mengutamakan pemulihan kehidupan sosial dan ekonomi masyarakat atau peningkatan pendapatan masyarakat desa dan menegakkan citra pemerintah daerah dalam pembangunan.

c. Pengawasan Pembangunan Desa

Untuk memantau apakah tindakan organisasi ini sudah sejalan dengan rencana. Dan untuk mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar dapat digunakan secara efektif dan efisien tanpa adanya penyimpangan dari rencana (Wahyudin, 2015).

### **BAB III**

#### **DESA SUMBEREJO SEBAGAI LOKASI PENELITIAN**

## A. Gambaran Umum Desa Sumberejo

### 1. Kondisi Geografis

Pada kondisi geografis peneliti memaparkan mengenai letak geografis dan luas wilayah.

#### a. Letak Geografi

Desa Sumberejo merupakan salah satu desa yang berada di Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Kendal. Desa Sumberejo terbagi menjadi 9 RW dan 37 RT.

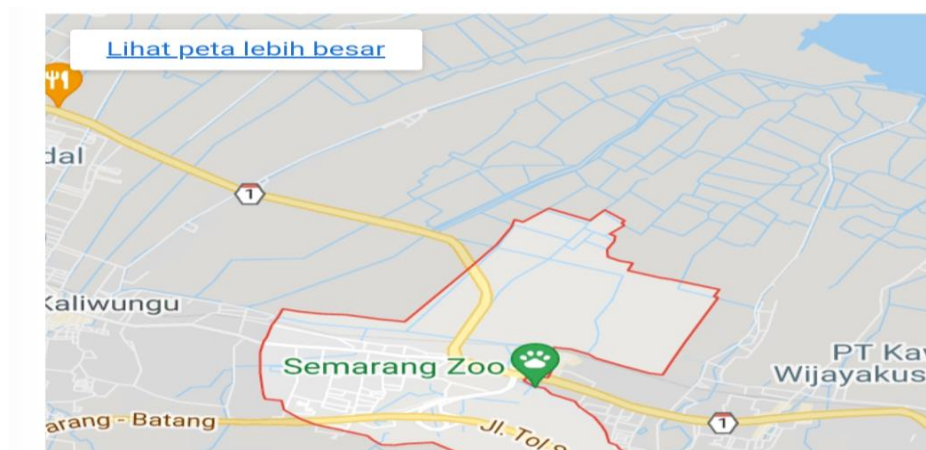
Adapun batas wilayah Desa Sumberejo sebagai berikut:

Sebelah Utara	: Desa Mororejo dan Pantai Laut Jawa
Sebelah Selatan	: Desa Darupono dan Hutan Jati
Sebelah Barat	: Kecamatan Tugu Kota Semarang
Sebelah Timur	: Desa Nolakerto

#### b. Luas Wilayah

Luas wilayah desa Sumberejo adalah 787,91 ha, berikut merupakan pembagiannya:

1. Pemukiman	: 90,97	ha
2. Pertanian Sawah	: 195	ha
3. Ladang/Tegalan	: 113,85	ha
4. Hutan	: -	ha
5. Rawa-Rawa	: -	ha
6. Perkantoran	: 0,50	ha
7. Sekolah	: 1,50	h
8. Jalan	: 60	ha
9. Lapangan Sepakbola	: 1	ha



### Gambar 1. Peta Desa Sumberejo

Sumber: <http://sumberejo-kaliwungu.desa.id/>

## 2. Kondisi Demografis

### a. Jumlah Penduduk

Dilihat dari demografinya, jumlah penduduk Desa Sumberejo Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Kendal sampai bulan Agustus 2021 adalah 8.130 jiwa terdiri dari jumlah laki-laki 4,047 jiwa dan jumlah perempuan 4.083 jiwa. Dengan jumlah kepala keluarga 2.686 KK.

Jumlah Kepala Keluarga dan Penduduk berdasarkan jenis kelamin (Agustus 2021)

- 1) Kepala keluarga : 2.686 KK  
Laki-laki : 2.142 KK  
Perempuan : 544 KK
- 2) Jumlah Penduduk : 8.130 Orang  
Laki-laki : 4.047 Orang  
Perempuan : 4.083 Orang

### b. Pembagian Jumlah Rukun Tetangga (RT) Desa Sumberejo

Desa Sumberejo terdiri dari 9 Dukuh, yaitu Dukuh Mlaten, Dukuh Siking, Dukuh Duwet, Dukuh Klangsen, Dukuh Sidodadi,

Dukuh Temenggungan, Dukuh Gedangan, Dukuh Gambilangu, dan Dukuh Gambiran dengan total 42 Rukun Tetangga (RT). Dukuh Siking merupakan Dukuh yang memiliki luas wilayah paling besar yaitu 38,53 Ha dengan jumlah RT terbanyak yaitu 9 RT.

Tabel 1. Pembagian Jumlah Rukun Tetangga (RT) Desa Sumberejo

No.	Nama Dusun	Jumlah RT	Luas Wilayah
1	Dukuh Mlaten	8	29,12 Ha
2	Dukuh Siking	9	38,53 Ha
3	Dukuh Duwet	4	12,15 Ha
4	Dukuh Klangsen	7	14,83 Ha
5	Dukuh Sidodadi	2	8,88 Ha
6	Dukuh Temenggungan	3	5,35 Ha
7	Dukuh Gedangan	1	5,73 Ha
8	Dukuh Gambilangu	5	10,66 Ha
9	Dukuh Gambiran	3	12,80 Ha

*Sumber: Sekretariat Desa Sumberejo*

c. Agama

Penduduk Sumberejo terdiri dari beranekaragam agama. Menurut data per Desember 2019 mayoritas penduduk Sumberejo memeluk agama Islam dengan jumlah 7.803 jiwa dari 7.833 jiwa. Hal ini berpengaruh pada banyaknya Dukuh di Desa Sumberejo yang berkarakteristik agamis atau religius.

Tabel 2. Jumlah Penduduk Menurut Agama  
(Data Desember 2019)



No.	Keterangan	L	P	Jumlah
1	Islam	3871	3932	7803
2	Kristen	6	8	14
3	Katholik	7	4	11
4	Hindu	25	22	47
5	Budha	5	3	8
6	Khonghucu	0	0	0
	<b>Total</b>	<b>3914</b>	<b>3969</b>	<b>7883</b>

Sumber: Sekretariat Desa Sumberejo

d. Pendidikan

Pendidikan berperan penting dalam upaya pembangunan sumber daya manusia, yang berkaitan untuk membangun karakter, pola pikir dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Fasilitas pendidikan yang ada di Desa Sumberejo antara lain yaitu Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), Taman Kanak-kanak (TK), Sekolah Dasar (SD), dan Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPQ). Adapun tingkat pendidikan penduduk di Desa Sumberejo berdasarkan jumlah penduduknya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 3. Jumlah Penduduk Berdasarkan Tingkat Pendidikan  
(Data Desember 2019)

No.	Pendidikan	L	P	Jumlah
1	Tidak/ Belum Sekolah	1179	1306	2485
2	Belum SD/ Sederajat	288	273	561
3	Tamat SD/ Sederajat	839	965	1804
4	SLTP/ Sederajat	619	615	1234
5	SLTA/ Sederajat	862	648	1510
6	Diploma I/ II	1	8	9

7	Akademi/ Diploma III/ S. Muda	37	45	82
8	Diploma IV/ Strata I	89	108	197
9	Strata II	0	1	1
10	Strata III	0	0	0
	<b>Total</b>	<b>3914</b>	<b>3969</b>	<b>7883</b>

Sumber: Sekretariat Desa Sumberejo

e. Mata Pencaharian Penduduk Desa Sumberejo

Ada berbagai macam mata pencaharian penduduk di Desa Sumberejo, seperti karyawan pabrik, petani, pegawai negeri, wiraswasta dan lain sebagainya. Dari data Jumlah Penduduk Berdasarkan Mata Pencaharian Desa Sumberejo pada Desember 2019, dapat dilihat bahwa rata-rata mata pencaharian warga Desa Sumberejo adalah wiraswasta dan karyawan swasta.

Tabel 4. Jumlah Penduduk Berdasarkan Mata Pencaharian Desa Sumberejo

(Data Desember 2019)

No.	Jenis Mata Pencaharian	Jumlah (Orang)
1	Belum/Tidak Bekerja	1954
2	Mengurus Rumah Tangga	1092
3	Pelajar/Mahasiswa	1410
4	Pensiunan	39
5	PNS	62
6	TNI	12
7	POLRI	18
8	Perdagangan	92
9	Petani/Pekebun	236
10	Nelayan/Perikanan	3
11	Karyawan Swasta	1036

12	Karyawan BUMN	2
13	Karyawan Honorer	1
14	Buruh Harian Lepas	469
15	Buruh Tani/Perkebunan	22
16	Buruh Nelayan/Perikanan	1
17	Pembantu Rumah Tangga	5
18	Dokter	3
19	Bidan	4
20	Perawat	2
21	Pelaut	1
22	Sopir	5
23	Perangkat Desa	4
24	Pedagang	12
25	Wiraswasta	1511
26	Dosen	2
27	Guru	26
<b>Jumlah</b>		<b>8024</b>

*Sumber: Sekretariat Desa Sumberejo*

## **B. Profil Desa Sumberejo**

### **1. Sejarah Desa Sumberejo**

Pada sat zaman Bahurekso di Kabupaten Kendal ini ada seorang bernama kanjeng Adipati Bahurekso, apabila menurut istilah sekarang beliau adalah seorang Bupati yang ada di daerah tersebut. Beliau mempunyai abdi Dalem yang rumahnya berada di belakang Pendopo Kabupaten. Karena beliau memiliki daerah kekuasaan yang cukup besar dan tidak mungkin untuk menangani dan mengawasi seluruh kegiatan di daerahnya, maka beliau membagi daerah tersebut menjadi beberapa desa. Salah satunya diberi nama desa Gambilangu. Kemudian dibawah kepemimpinan Bapak Sanusi kurang lebih pada tahun 1951 nama Gambilangu di ganti menjadi Sumberejo.

Desa tersebut dinamakan Desa Sumberejo karena pada saat itu masyarakat Sumberejo senang bercocok tanam (Petani) dan cita-cita menjadi masyarakat yang makmur dan bahagia.

Adapun desa Sumberejo dari tahun 1912 sampai dengan sekarang telah terjadi beberapa kali kepemimpinan yang terbagi dalam beberapa periode yaitu :

**Periode I**

Dari tahun 1912 sampai dengan 1917 kepemimpinan desa Gambilangu dipegang oleh Bapak Sakban

**Periode II**

Dari tahun 1917 sampai dengan 1923 kepemimpinan desa Gambilangu dipegang oleh Bapak Karno

**Periode III**

Dari tahun 1923 sampai dengan 1926 kepemimpinan desa Gambilangu dipegang oleh Bapak Muhyadi

**Periode IV**

Dari tahun 1926 sampai dengan 1930 kepemimpinan desa Gambilangu dipegang oleh Bapak Suwarno

**Periode V**

Dari tahun 1930 sampai dengan 1930 kepemimpinan Desa Gambilangu dipegang oleh Bapak Kardjan

**Periode VI**

Dari tahun 1930 sampai dengan 1940 kepemimpinan Desa Gambilangu dipimpin oleh Bapak Surak

**Periode VII**

Dari tahun 1940 sampai dengan 1945 kepemimpinan Desa Gambilangu dipimpin oleh Bapak H. Abdul Rochman

**Periode VIII**

Dari tahun 1945 sampai dengan 1948 kepimpinan Desa Gambilangu dipimpin oleh Bapak Muhammad Ibnu Yahya

**Periode IX**

Dari tahun 1948 sampai dengan 1950 kepemimpinan Desa Gambilangu dipimpin oleh Bapak Mochamad

**Periode X**

Dari tahun 1950 sampai dengan 1968 kepemimpinan Desa Sumberejo dipimpin oleh Bapak Sanusi

**Periode XI**

Dari tahun 1968 sampai dengan 1990 kepemimpinan Desa Sumberejo dipimpin oleh Bapak Achmadoen

**Periode XII**

Dari tahun 1990 sampai dengan 1998 kepemimpinan Desa Sumberejo dipimpin oleh Bapak Achmadoen

**Periode XIII**

Dari tahun 1998 sampai dengan 2007 kepemimpinan Desa Sumberejo dipimpin oleh Bapak Achmad Yulianto

**Periode XIV**

Dari tahun 2007 sampai dengan 2013 kepemimpinan Desa Sumberejo dipimpin oleh Bapak Achmad Yulianto

**Periode XV**

Dari tahun 2013 sampai dengan 2019 kepemimpinan Desa Sumberejo dipimpin oleh Bapak Muh. Sugeng

**Periode XVI**

Dari 11 Mei tahun 2020 sampai dengan Sekarang kepemimpinan Desa Sumberejo dipimpin oleh Bapak Ngatman (*Sumber: Sekretariat Desa Sumberejo*).

## **2. Visi Misi Desa Sumberejo**

Visi

“Terwujudnya Warga Desa Sumberejo yang Makmur dan Sejahtera”

Misi

- a. Bersama masyarakat memperkuat kelembagaan desa yang ada untuk melayani masyarakat secara optimal.

- b. Bersama masyarakat dan Kelembagaan Desa menyelenggarakan pemerintahan desa dan melaksanakan pembangunan desa yang partisipatif.
- c. Bersama masyarakat dan kelembagaan masyarakat dalam mewujudkan Desa Sumberejo yang aman, tentram dan damai.
- d. Bersama masyarakat dan kelembagaan memberdayakan masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. (Sumber: <http://sumberejo-kaliwungu.desa.id/>)

### 3. Struktur Pemerintahan Desa Sumberejo

#### a. Perangkat Desa

- Kepala Desa : 1 Orang (Ngatman)
- Sekretaris Desa : 1 Orang (Faridaningsih Candra Dewi)
- Kepala Urusan : 3 Orang
- Kaur TU dan Umum : (Akhmad Mughni)
- Kaur Perencanaan : (Muhamat Mujtahit)
- Kaur Keuangan : (Istikomah)
- Kepala Seksi : 3 Orang
- Kasi Pemerintahan ( Suswati)
  - Kasi Pelayanan (Komari)
  - Kasi Kesejahteraan ( Khadlirin)
- Kepala Dusun : 3 Orang
- Kadus 1 : Dk. Mlaten, Dk. Gambiran.  
Dk. Gambilangu (Anwar Rosid)
  - Kadus 2 : Dk. Sucing, Dk. Duwet,  
Dk. Gedangan (Tukidjo)
  - Kadus 3 : Dk. Klansen, Dk. Temenggungan,  
Dk. Sidodadi (Pipit Mariana)

#### b. Badan Permusyawaratan Desa

- Ketua : 1 Orang (Purworini)
- Wakil Ketua : 1 Orang (Zainudin)

- Sekretaris : 1 Orang (Joko Lelono)
- Ketua Bidang : 2 Orang
- Bidang Penyelenggaraan Pemerintah Desa dan Pembinaan Kemasyarakatan (Sunardi)
  - Bidang Pembangunan Desa dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (Eko Budi Cahyono)
- Anggota : 3 Orang
- Slamet Budiman
  - Dwi Sudaryanti
  - Muhtar (*Sumber: Sekretariat Desa Sumberejo*).

## BAB IV

### GAYA KEPEMIMPINAN NGATMAN SEBAGAI KEPALA DESA SUMBEREJO KECAMATAN KALIWUNGU KABUPATEN KENDAL

Kepemimpinan kepala desa adalah salah satu bentuk kepemimpinan formal yang mana seorang pemimpin harus mempunyai perilaku sesuai dengan peraturan-peraturan yang ada dan harus dijalankan dengan sebaik-baiknya. Untuk menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan yang biasanya dilatarbelakangi oleh karakter pribadinya serta disesuaikan dengan karakter pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya.

Menurut Gary Yulk melalui buku-nya yang berjudul *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, terdapat empat pendekatan untuk menganalisis gaya kepemimpinan, yakni pendekatan ciri, perilaku, situasional dan krisis (Yulk, 2015). Berdasarkan pada hasil studi serta pendekatan-pendekatan di atas, penelitian ini mencoba mendeskripsikan dan menganalisis tentang gaya kepemimpinan Bapak Ngatman sebagai Kepala Desa Sumberejo. Keempat pendekatan ini akan diuraikan sebagai berikut:

#### A. Pendekatan Ciri

Salah satu pendekatan yang paling awal untuk mempelajari kepemimpinan yaitu pendekatan ciri. Pendekatan ini lebih menekankan pada sifat pemimpin seperti kepribadian, motivasi, nilai, dan ketrampilan. Yang mendasari pendekatan ini adalah asumsi bahwa beberapa orang terlahir sebagai pemimpin. Mereka memiliki ciri tertentu yang tidak dimiliki orang lain.

Bapak Ngatman sebagai Kepala Desa Sumberejo merupakan seorang mantan anggota TNI. Selama 16 tahun Bapak Ngatman mengabdikan sebagai anggota TNI dan kemudian memilih untuk pensiun dini untuk melanjutkan usaha pribadinya. Pada tahun 2019 beliau turut serta dalam pencalonan Kepala Desa dan kemudian beliau terpilih menjadi Kepala Desa Sumberejo periode



2020-2026. Latar belakang profesi Bapak Ngatman yaitu sebagai mantan anggota TNI ini menjadi salah satu ciri khas beliau sebagai seorang pemimpin. Ciri khas yang Bapak Ngatman bawa dalam memimpin desa Sumberejo salah satunya adalah kedisiplinan, ciri tersebut diadopsi dari militer. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Ngatman sebagai berikut.

“Sejatinya tidak ada kaitannya antara TNI dengan sipil, namun saya menanamkan kedisiplinan sama seperti militer, karena militer sebagai contoh pola kehidupan disiplin dikalangan prajurit. Masyarakat tentu tidak bisa mengikutinya, namun setidaknya perangkat saya samakan walaupun kurang. Jadi, saya tanamkan kedisiplinan seluruh perangkat desa seperti tertib administrasi, tertib absensi, dan lain-lain.”(Wawancara: Ngatman, 7 September 2021).

Dari pemaparan di atas dapat dilihat bahwa Bapak Ngatman menjadikan kedisiplinan militer sebagai ciri khas kepemimpinan Bapak Ngatman. Tentu saja hal ini menjadi pembeda antara gaya kepemimpinan kepala desa dengan *basic* militer dengan non militer. Terlebih lagi ini adalah kali pertama Desa Sumberejo dipimpin oleh Kepala Desa yang berlatar belakang militer. Selain masyarakat yang dapat merasakan perbedaan tersebut, yang paling pertama merasakan perbedaannya adalah perangkat desa, karena perangkat desa lah yang secara langsung bekerja di bawah pimpinan Bapak Ngatman dengan sistem kerja dan aturan-aturan yang berbeda dari pemimpin sebelumnya. Seperti yang dikatakan oleh sekretaris desa Sumberejo berikut ini.

“Menurut saya, Bapak Ngatman belum bisa *move on* dari model kepemimpinan militan, dalam memimpin sipil beliau sangat disiplin dan tegas, berbeda dengan pemimpin sebelumnya yang tidak ada *basic* militernya. Ibarat kita mau ke Solo Bapak Ngatman dengan *basic* militernya meminta untuk lewat jalan tol, sedangkan sipil belum tentu bisa. Hal-hal seperti itu yang terkadang terasa berbeda dan membutuhkan penyesuaian, namun secara keseluruhan kepemimpinan Bapak Ngatman sudah cukup baik” (Wawancara: Faridaningsih, 23 September 2021).

Hal senada juga disampaikan oleh Ibu Suswati selaku perangkat desa Kasi Pemerintahan.

“Beliau sangat tegas dan taat, tidak pernah menunda-nunda suatu pekerjaan. Apabila ada tugas yang perlu dikerjakan oleh perangkat, beliau dengan sigap langsung memerintahkan perangkatnya untuk segera menyelesaikannya. Saya pribadi terkadang masih kaget, karena bagi kami segala sesuatu yang tidak langsung dilaksanakan bukan berarti tidak patuh, tetapi dalam mengerjakan sesuatu terkadang ada prosesnya terlebih dahulu, kami perlu waktu untuk menyiapkan segala sesuatunya. Jadi hal-hal seperti ini yang kami masih perlu penyesuaian, karena berbeda dengan pemimpin sebelumnya. Cuma mungkin itu sudah terbiasa dari latar belakang Pak Ngatman, jadi berbeda dengan pemimpin yang tidak memiliki latar belakang militer” (Wawancara: Suswati, 23 September 2021).

Dari informasi di atas, dapat dikatakan bahwa perangkat desa masih melakukan penyesuaian ketika dipimpin oleh Bapak Ngatman yang tegas dan disiplin, karena sangat terasa perbedaannya dengan pemimpin sebelumnya yang bukan militer. Jadi tingkat kedisiplinan dan ketegasan antara keduanya jauh berbeda. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Pipit Mariana sebagai Kadus sekaligus perangkat desa Sumberejo sebagai berikut.

“Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan berbeda, apalagi Bapak Ngatman berlatar belakang militer, jadi terdapat perbedaan jauh antara kepemimpinan Bapak Ngatman dengan pemimpin sebelumnya. Sedikit banyaknya beliau ini berwatak keras, keras dalam arti mendisiplinkan perangkat desa dan yang lain-lain, intinya seperti itu.” (Wawancara: Pipit, 11 Oktober 2021).

BPD yang sekaligus sebagai ketua RT yang bernama Ibu Dwi Sudaryanti juga menyampaikan hal serupa.

“Yang saya tau Pak Ngatman itu orangnya tegas, karena beliau sebelumnya di militer. Beliau tegas terhadap perangkat, staf, warga, maupun RT RW juga peraturannya memang tegas. Ini yang membuat kepemimpinan beliau berbeda dengan pemimpin sebelum-sebelumnya yang tidak memiliki *basic* militer seperti Pak Ngatman. Salah satu perbedaan yang cukup menonjol adalah di bagian pelayanan Balai Desa, yang sebelumnya ketika meminta surat pengantar itu terkadang sampai jam 9 belum ada perangkat yang datang. Sedangkan Pak Ngatman ini membawa staf sendiri supaya bisa *stand by* di pelayanan lebih awal, jadi warga tidak kecewa” (Wawancara: Dwi, 13 Oktober 2021).

Warga Desa Sumberejo juga berpendapat yang sama mengenai ciri khas kepemimpinan Bapak Ngatman.

“Menurut saya pemimpin dengan latar belakang militer memiliki sikap yang lebih tegas dan disiplin seperti yang diajarkan dalam kemiliteran sama halnya dengan kepemimpinan Bapak Ngatman. Saya mengetahui bahwa Bapak Ngatman berangkat kerja lebih pagi dan lebih awal dari jam kerja serta lebih awal dari para staf yang bekerja disana” (Wawancara: MW, 27 September 2021).

Selain tegas dan disiplin, Bapak Ngatman merupakan seseorang yang berwibawa dan berwawasan luas. Hal ini sesuai dengan teori kepemimpinan yang dipaparkan oleh Al-Ghazali, bahwa berwibawa dan berilmu menjadi salah satu syarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Bapak Ngatman adalah seorang yang berwibawa karena pembawaan beliau sebagai seorang pemimpin sangat kuat. Beliau merupakan Kepala Desa pertama yang memiliki latar belakang pendidikan tinggi di Desa Sumberejo. Dilihat dari cara berbicaranya dan apa yang beliau bicarakan saat di forum maupun tidak dalam forum, dapat dirasa bahwa beliau ini seseorang yang berwawasan luas. Hal ini sesuai dengan pernyataan Tiara, warga Desa Sumberejo.

“Baru pertama pemimpin Desa Sumberejo dengan latar belakang dari orang dinas, berpendidikan jelas, dan mempunyai wawasan luas. Karena sebelumnya belum ada pemimpin Desa Sumberejo yang berpendidikan sampai perguruan tinggi, apalagi Pak Ngatman dulu seorang anggota TNI serta pengusaha juga, pasti memiliki banyak pengalaman diberbagai bidang” (Wawancara: Tiara, 27 September 2021).

Selain itu Bapak Ngatman merupakan sosok yang berwibawa, kepribadian yang dimiliki beliau menjadi daya tarik tersendiri sebagai seorang pemimpin. Banyak warga yang menaruh percaya pada Bapak Ngatman untuk menjadi pemimpin Desa Sumberejo, ini artinya banyak warga yang berpandangan baik terhadap sosok Bapak Ngatman. Hal ini terlihat dari perolehan suara terbanyak di tiap TPS saat pemilihan Kepala Desa jatuh kepada Bapak Ngatman.

“Pandangan warga terhadap Bapak Ngatman saya rasa baik, seperti yang kita ketahui bersama bahwa Kepala Desa dipilih langsung oleh

warga dan pada saat pemilihan, Bapak Ngatman mendapat suara terbanyak di setiap TPS, sehingga dapat disimpulkan bahwa banyak warga yang berpandangan baik terhadap Bapak Ngatman, karena telah memilih Bapak Ngatman dalam Pilkades untuk dipercaya memimpin Desa Sumberejo” (Wawancara: Pipit, 11 Oktober 2021).

Menurut informasi di atas dapat disimpulkan bahwa Bapak Ngatman sudah memiliki spesifikasi kelayakan sebagai seorang pemimpin sesuai dengan teori yang dipaparkan oleh Al-Ghazali. Bapak Ngatman adalah sosok pemimpin yang berwibawa, beliau juga telah mengenyam pendidikan hingga perguruan tinggi, sehingga sudah jelas bahwa beliau sosok pemimpin yang ilmu serta wawasannya tidak perlu diragukan lagi. Dengan wibawa dan ilmu yang dimilikinyanya, ia dapat menjalankan kepemimpinannya dengan baik dan benar. Hal ini juga yang salah satunya menjadikan beliau sosok pemimpin yang memiliki pendirian kuat tidak dapat disetir atau dijadikan boneka oleh perangkat lama.

Kemudian yang menjadi ciri khas ketiga dari Bapak Ngatman adalah beliau sosok yang berjiwa nasionalis. Nampaknya jiwa nasionalis seorang anggota TNI masih tertanam kuat dalam diri Bapak Ngatman. Beliau memiliki prinsip bahwa seseorang yang mengabdikan harus betul-betul mengabdikan tanpa mengharapkan balasan apapun. Seperti saat ini beliau sebagai Kepala Desa, beliau mengabdikan untuk masyarakat tanpa mengharapkan keuntungan apapun. Bahkan beliau tidak mau menerima gaji dan bengkok. Gaji dan bengkok dialihkan untuk keperluan dan kebutuhan masyarakat.

Gaji Bapak Ngatman dialokasikan untuk penambahan perangkat desa bagian pelayanan dengan tujuan agar pelayanan di Balai Desa Sumberejo lebih maksimal. Sedangkan uang dari hasil sewa bengkok sebenarnya diprioritaskan khusus untuk pembangunan masjid dan mushola, namun selain itu juga dialokasikan untuk gaji supir ambulance, yang mana mobil ambulance tersebut disediakan oleh Bapak Ngatman sejak beliau menjabat sebagai Kepala Desa dan juga untuk normalisasi aliran sungai.

“Tujuan saya tidak mau menerima gaji dan bengkak yaitu untuk memberi contoh kepada penerus saya, kalau seseorang mengabdikan harus mengabdikan yang betul-betul mengabdikan tidak mengharapkan imbalan, apalagi mempunyai pikiran atau ide-ide jelek seperti korupsi, memangkas anggaran, menerima suap dari perusahaan-perusahaan dan lain sebagainya” (Wawancara: Ngatman, 7 September 2021).

Beliau juga memaparkan bahwa beliau selalu menegaskan kepada perangkatnya agar tidak menyalahgunakan anggaran, apabila hal itu terjadi, beliau akan segera menindak tegas pelakunya. Karena pemerintah desa hanya sebagai penyambung amanat dari Negara untuk masyarakat. Hal ini juga sesuai dengan teori kepemimpinan menurut Al-Ghazali, bahwasannya seorang pemimpin yang baik haruslah bersifat Al-Wara'. Al-Wara' adalah sifat yang tidak rakus terhadap harta dunia sehingga ia mempunyai kekuatan moral dan mental untuk menciptakan suatu pemerintahan yang bersih (clean governance) dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).

“Saya mewanti-wanti perangkat saya agar tidak menyalahgunakan anggaran, dan apabila menyalahgunakan anggaran akan saya tindak tegas, tidak ada ampun bagi mereka siapapun itu, karena itu uang rakyat, kita hanya sebagai penyambung amanat yang diberikan Negara untuk menyampaikan ke rakyat lagi” (Wawancara: Ngatman, 7 September 2021).

Bapak Ngatman sebagai Kepala Desa belum bisa lepas sepenuhnya dari masa lalunya sebagai mantan anggota TNI, namun ini bukanlah hal yang buruk, karena Bapak Ngatman menggunakan budaya kemiliteran pada poin-poin tertentu saja dan itu merupakan suatu hal yang tepat. Terbukti dengan jiwa nasionalis tinggi serta mengadopsi kedisiplinan milik militer, Bapak Ngatman berhasil membawa Desa Sumberejo menjadi lebih baik, mulai dari kedisiplinan perangkatnya hingga berdampak pada kepuasan masyarakat terhadap pemerintahan desa dan lain sebagainya. Namun, perangkat desa masih perlu penyesuaian, karena budaya sipil yang ada sejak dulu dengan budaya kepemimpinan yang Bapak Ngatman coba terapkan ini berbeda. Mungkin kedepannya Bapak Ngatman bisa sedikit toleransi atas budaya lama yang ada pada perangkatnya, namun tetap sedikit demi sedikit memasukkan budaya tegas dan disiplinnya. Begitu pula dengan perangkatnya, bisa melakukan

penyesuaian lebih maksimal dengan mempelajari dan membiasakan diri dengan budaya baru yang Bapak Ngatman bawa.

Melalui penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa ciri khas gaya kepemimpinan Bapak Ngatman dilihat dari pendekatan ciri yaitu yang pertama Bapak Ngatman adalah seorang mantan anggota TNI. Ciri khas tersebut membawa gaya kepemimpinan yang tegas dan disiplin sama seperti dalam militer. Selain itu Bapak Ngatman juga merupakan sosok pemimpin yang berilmu dan berwawasan luas. Kemudian Bapak Ngatman tidak mau menerima gaji atau bengkak, yang mana uang gaji dan bengkak dialokasikan untuk kebutuhan masyarakat. Hal ini menandakan bahwa Bapak Ngatman memiliki jiwa nasionalis yang tinggi, beliau bertekad untuk benar-benar mengabdikan tanpa mengharapkan imbalan apapun. Tentu saja ciri khas kepemimpinan Bapak Ngatman tersebut menjadi suatu hal yang unik dan jarang ditemukan di tengah masyarakat.

## **B. Pendekatan Perilaku**

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berfokus pada mengidentifikasi perilaku kepemimpinan yang efektif. Pendekatan ini berusaha memahami atau mengkaji perilaku atau tindakan pemimpin dalam mempengaruhi maupun menggerakkan pengikutnya guna mencapai suatu tujuan. Perilaku pemimpin yang efektif menggunakan pola perilaku yang sesuai untuk situasi tertentu dan mencerminkan perhatian yang tinggi pada sasaran tugas serta hubungan.

Pemimpin yang efektif memiliki perilaku yang berorientasi pada tugas dan hubungan. Perilaku pemimpin yang berorientasi tugas meliputi perencanaan, klarifikasi, dan pengawasan merupakan perilaku pemimpin yang efektif, yang khusus dan secara bersama-sama memengaruhi kinerja bawahan. Perencanaan melibatkan pengambilan keputusan tentang tujuan, prioritas, strategi, alokasi sumber daya, pemberian tanggung jawab, pembuatan jadwal kegiatan, dan alokasi waktu pemimpin itu sendiri. Klarifikasi meliputi pemberian tugas, pemberian penjelasan tentang tanggung jawab pekerjaan,

penjelasan tentang peraturan dan prosedur, pemberitahuan tentang prioritas, penetapan sasaran kinerja khusus dan tenggat waktu, serta pemberian intruksi tentang bagaimana cara melakukan pekerjaan tertentu. Pengawasan melibatkan tindakan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan untuk mengevaluasi operasi unit kerja dan kinerja tiap-tiap bawahan (Yulk, 2015). Hal serupa ditegaskan oleh Bapak Ngatman sebagai berikut.

“Pembagian tugas perangkat desa sudah disesuaikan dengan tupoksinya masing-masing. Karena sekarang perangkat pemilihannya melalui tes, sehingga tugas yang diberikan pasti sesuai bidang atau kapasitas yang dimiliki masing-masing perangkat. Mereka cenderung sudah menguasai tugas masing-masing. Aturan dan target dalam bekerja juga sudah sesuai dengan peraturan yang ada. Untuk pengawasan atau kontrolnya saya lakukan setiap hari, seperti absensi, proses maupun hasil tugas perangkat dan lain sebagainya” (Wawancara: Ngatman, 7 September 2021).

Sedangkan pemberian dukungan, pengembangan dan pengakuan merupakan perilaku penting yang berorientasi pada hubungan. Pemberian dukungan meliputi kisaran luas perilaku yakni pemimpin memperlihatkan penerimaan dan perhatian pada kebutuhan dan perasaan seseorang. Pemimpin yang perhatian dan bersahabat terhadap orang akan lebih mungkin memenangkan persahabatan dan kesetiaan mereka. Pengembangan meliputi perilaku yang bertujuan meningkatkan keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan dan memudahkan penyesuaian pekerjaan serta kemajuan karier seseorang. Contohnya meliputi pelatihan, pendampingan, dan konseling karier. Pengakuan mencakup pemberian pujian dan apresiasi terhadap orang lain atas kinerja yang efektif, keberhasilan yang nyata, dan kontribusi penting bagi organisasi. Pengakuan berguna untuk menguatkan perilaku yang diinginkan, meningkatkan hubungan antar pribadi, dan meningkatkan kepuasan kerja (Yulk, 2015). Hal ini serupa dengan kepemimpinan Bapak Ngatman, beliau memberikan perhatian pada pengikutnya melalui pendekatan kekeluargaan atau persahabatan.

“Dalam memimpin saya cenderung menggunakan pendekatan persuasif, dengan cara kekeluargaan, persaudaraan, persahabatan,

pertemanan, namun tetap tegas dan disiplin. Karena masa reformasi dengan masa orde baru berbeda, jadi jika memimpin dengan kekerasan di era reformasi seperti saat ini rasanya sudah tidak etis lagi. Cara tersebut saya rasa lebih efektif dan cepat kena sasaran ketika dibandingkan dengan cara yang keras justru cenderung sulit diterima” (Wawancara: Ngatman, 7 September 2021).

Menurut informasi di atas informan dapat menyimpulkan bahwa Bapak Ngatman menggunakan cara kekeluargaan atau persahabatan untuk mempengaruhi pengikutnya, tanpa melupakan ciri khasnya yaitu tegas dan disiplin. Cara tersebut nampaknya cukup berhasil, karena dengan begitu hubungan antara pemerintah desa dengan warga terjalin cukup harmonis. Keduanya seperti sistem yang dalam menjalankan suatu tujuan desa selalu saling melengkapi.

“Alhamdulillah komunikasi yang terjalin sudah cukup baik. Perangkat desa pro aktif dalam kegiatan warga seperti gotong royong, menggalakan kebersihan, penyuluhan, hingga kegiatan pembangunan desa. Komunikasi antar warga juga terjalin dengan sangat baik, warga saling mendukung, memiliki bentuk kerjasama yang baik” (Wawancara: Ngatman, 7 September 2021).

Komunikasi pemimpin dengan warga pun juga sudah sangat baik, hal tersebut juga ditegaskan oleh MW sebagai salah satu warga Desa Sumberejo sebagai berikut.

“Bapak Ngatman orangnya ramah sering bertegur sapa dengan warganya, beliau selalu tersenyum dan tidak membedakan warganya. Beliau juga selalu mendukung dan mengikuti kegiatan warga desa Sumberejo. Beliau juga berusaha menyerap aspirasi warganya melalui perwakilan dari RT maupun RW” (Wawancara: MW, 27 September 2021).

Kemudian Bapak Ngatman juga memberikan pendampingan serta pengakuan terhadap perangkatnya. Seperti yang ditegaskan oleh salah satu perangkat desanya sebagai berikut.

“Bapak Ngatman selalu mendorong dan mendampingi perangkatnya untuk mengikuti bimtek ataupun pelatihan-pelatihan jabatan, kemudian beliau selalu mengapresiasi kinerja pegawainya dengan pujian dan tidak lupa mengucapkan terimakasih, itu merupakan hal sederhana



namun memiliki makna yang cukup besar bagi proses kerja kami” (Wawancara: Suswati, 23 September 2021).

Selain beberapa hal yang sudah dijelaskan di atas terkait kepemimpinan yang efektif dan efisien, Bapak Ngatman sendiri berpendapat bahwa,

“Pemimpin yang efektif dan efisien harus mempunyai jiwa yang besar sebagai seorang pemimpin. Tidak boleh menganaktirikan siapa yang dipimpin. Walaupun dia tidak memilih saya, saya tetap harus bersikap seadil-adilnya, tidak ada dendam, benci dan lain-lain” (Wawancara: Ngatman, 7 September 2021).

Jadi Bapak Ngatman ini merupakan seorang pemimpin yang dapat bersikap adil dan bijak, tidak membedakan pengikutnya. Kepemimpinan Bapak Ngatman dinilai sudah cukup baik, efektif, dan efisien seperti yang disampaikan oleh Ibu Pipit Mariana berikut ini.

“Menurut saya kepemimpinan Bapak Ngatman sudah sangat baik, beliau selalu mengedepankan kepentingan umum dibandingkan kepentingan pribadi, tanpa membedakan warganya. Beliau dapat bersikap adil dan bijak terhadap seluruh pengikutnya tanpa pengecualian” (Wawancara: Pipit, 27 September 2021).

Hal senada juga disampaikan oleh Ibu Dwi selaku BPD Desa Sumberejo sebagai berikut.

“Saya tahu bahwa Bapak Ngatman selalu mengusahakan segala sesuatu yang terbaik untuk Desa Sumberejo, beliau selalu mengedepankan kepentingan publik diatas kepentingan pribadinya” (Wawancara: Dwi, 13 Oktober 2021).

Gaya kepemimpinan Bapak Ngatman jika dilihat dari pendekatan perilaku dapat disimpulkan bahwa beliau sosok pemimpin yang memiliki hubungan dan komunikasi yang baik dengan pengikutnya, beliau cenderung menggunakan pendekatan persuasif atau kekeluargaan, cara ini dirasa efektif dan berhasil membawa hubungan yang harmonis antara pemerintah desa dengan warga. Perilaku yang dibawa Bapak Ngatman untuk mempengaruhi pengikutnya supaya mencapai tujuan Desa Sumberejo sudah efektif dan efisien, beliau menggunakan pola perilaku yang sesuai untuk situasi tertentu dan mencerminkan perhatian yang tinggi pada sasaran tugas serta hubungan.

### C. Pendekatan Situasional

Pendekatan situasional merupakan pendekatan dimana pendekatan ini menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pemimpin, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik pengikut. Jadi seorang pemimpin harus memiliki kemampuan diagnostik atau harus memahami situasi yang ada dan memahami karakteristik pengikutnya. Kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai atau cocok untuk situasi tersebut.

Dalam hal ini Bapak Ngatman sebagai pemimpin sudah memiliki kemampuan diagnostik yang cukup baik terhadap pengikutnya. Beliau berusaha mempelajari dan memahami karakteristik perangkat serta warganya, kemudian menggunakan cara memimpin yang berbeda sesuai dengan karakter masing-masing pengikutnya.

“Masing-masing perangkat mempunyai karakter yang berbeda, jadi saya sesuaikan dengan karakter masing-masing perangkat. Contohnya ketika ada perangkat dengan pribadi yang keras, saya tidak akan menggunakan cara keras pula, saya akan menggunakan cara yang lebih halus, karena jika api bertemu api justru tidak baik” (Wawancara: Ngatman, 7 September 2021).

Sama halnya ketika Bapak Ngatman memimpin warganya, beliau menyesuaikan dengan karakteristik warga di setiap dukuhnya. Desa Sumberejo memiliki 9 dukuh dengan berbagai macam karakter. Ada salah satu dukuh dengan karakternya yang keras yaitu Dukuh Mlaten. Dukuh Mlaten ini berdampingan dengan Gambilangu yang dulunya merupakan tempat wisata karaoke. Jadi, warga di Dukuh Mlaten ini kebanyakan merupakan pendatang. Kemudian ada pula Dukuh Duwet, Dukuh Gambiran, dan Dukuh Klangsen yang karakter warganya agamis ini sangat kontras dengan Dukuh Mlaten. Jadi Bapak Ngatman harus dapat menyesuaikan cara memimpinnya pada setiap Dukuh tersebut.

“Begitu pula dengan warga, karena di desa Sumberejo ini memiliki beberapa dukuh yang masing-masing memiliki karakter berbeda, maka saya pun memiliki cara yang cukup beraneka ragam. Contohnya

ketika di dukuh Mlaten, di situ warganya cenderung keras karena disitu merupakan bekas lingkungan wisata karaoke yang mana warganyapun kebanyakan adalah pendatang dari luar. Disitu saya akan menggunakan cara persuasif agar lebih sampai ke warga sekitar. Sedangkan di Dukuh Duwet, Dukuh Gambiran, dan Dukuh Klangsen yang karakternya cenderung agamis, saya menggunakan cara-cara keagamaan” (Wawancara: Ngatman, 7 September 2021).

Dalam pendekatan situasi ini, selain pemimpin harus mampu memahami dan menyesuaikan karakter pengikutnya, pemimpin juga harus mampu menguasai cara memimpin pengikutnya ketika pengikutnya berhasil maupun belum berhasil dalam menjalankan tugasnya. Dengan kata lain ini berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin membantu pengikutnya atau orang yang dipimpin agar mampu mencapai bidang pekerjaan masing-masing.

Dalam hal ini ketika perangkat desa telah mencapai tujuannya, Bapak Ngatman memberikan kontrol terhadap tugas yang telah diselesaikan oleh perangkatnya. Dan apabila perangkat belum berhasil mencapai tujuannya maka Bapak Ngatman mengarahkan dan membimbing perangkatnya hingga tugas tersebut selesai.

“Ketika perangkat saya telah menyelesaikan tugasnya dengan baik untuk saat ini saya belum bisa memberi apresiasi lain selain ucapan terimakasih telah memberikan yang terbaik dan terus saya beri semangat agar selalu konsisten mengerjakan tugasnya dengan baik dan benar. Dan apabila ada perangkat yang belum maksimal dalam menjalankan tugasnya biasanya saya berikan teguran, bisa saya tegur langsung secara personal atau saya beri surat peringatan. Intinya saya selalu memberi motivasi perangkat saya untuk konsisten bekerja dengan sebaik-baiknya” (Wawancara: Ngatman, 7 September 2021).

Seorang pemimpin yang ideal memang harus senantiasa memberikan motivasi kepada bawahan atau orang yang dipimpinnya untuk menuju kearah yang lebih baik. Hal ini seperti yang diungkapkan Ibu Faridaningsih sebagai berikut:

“Bapak Ngatman selalu memberi motivasi dengan semangatnya, beliau berusaha mencontohkan terlebih dulu. Jadi beliau bekerja dengan penuh semangat, salah satu contoh kecilnya beliau selalu datang lebih pagi dari jam kerja. Pemimpinnya saja selalu semangat dan datang lebih awal masa bawahannya mau malas-malasan dan terlambat, kan malu. Jadi kita berusaha untuk mengimbangi semangat beliau dalam

memimpin desa Kemudian terkait teguran terhadap yang melakukan kesalahan atau belum maksimal dalam melaksanakan tugasnya, biasanya beliau langsung kepada yang bersangkutan secara personal, jadi baik saya maupun yang lain kurang tau bagaimana penyampaiannya” (Wawancara: Faridaningsih, 23 September 2021).

Dengan adanya penyesuaian dari Bapak Ngatman dengan karakteristik pengikutnya, maka penulis menyimpulkan bahwa Bapak Ngatman merupakan sosok pemimpin yang ideal, yang mampu melihat situasi dan karakter desa lalu kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik tersebut. Dengan dilakukannya penyesuaian tersebut, maka pemimpin akan lebih tau formula seperti apa yang tepat untuk diterapkan pada masing-masing karakter, sehingga pengaruh yang dibawa oleh pemimpin ini berhasil diikuti oleh pengikutnya atau dengan kata lain tepat sasaran.

#### **D. Pendekatan Krisis**

Seorang pemimpin dalam masa krisis (misalnya, kekacauan keuangan, bahaya kesehatan, atau bencana alam) harus melakukan konsentrasi untuk mengonsolidasikan seluruh sumber dayanya agar tidak tercerai-berai. Yang dimaksudkan dalam hal ini adalah bagaimana pemimpin tetap fokus menjalankan kepemimpinan yang efektif dan efisien pada saat situasi krisis. Serta bagaimana pemimpin mengambil tindakan yang tegas, cepat dan tepat sebelum situasi semakin memburuk.

Situasi krisis yang terjadi pada Desa Sumberejo tidak lain adalah bencana banjir. Banjir sudah menjadi langganan warga setiap tahunnya, maka dari itu pada kepemimpinan Bapak Ngatman, beliau berusaha untuk menjadikan Sumberejo bebas dari banjir. Sejak awal Bapak Ngatman mencalonkan diri, beliau sudah bertekad untuk mengatasi banjir dengan melakukan normalisasi sungai. Jadi, beliau mengerahkan anggaran untuk normalisasi sungai terlebih dahulu, untuk mengurangi risiko banjir.

“Untuk penanganan banjir ada anggaran siaga bencana itu kita manfaatkan dan apabila anggaran kurang, kami sebagai kepala desa mengupayakannya, agar kegiatan penanganan banjir, normalisasi

sungai, pembuatan talung dan lain sebagainya tetap berjalan. Saya beserta komponen masyarakat bekerja keras untuk penanganan banjir, bagaimana caranya agar banjir segera teratasi tidak tergantung pada pemerintah pusat, karena jika menunggu anggaran dari pusat itu terlalu lama" (Wawancara: Ngatman, 7 September 2021).

Kemudian seperti yang kita ketahui bersama pada awal tahun 2020, hampir seluruh dunia mengalami bencana Covid-19. Desa Sumberejo juga merasakan dampaknya. Mulai dari ekonomi, kesehatan, hingga pendidikan. Sehingga anggaran desa dialihkan untuk penanganan wabah virus Covid-19.

"Kami menggunakan anggaran untuk penanganan covid dengan seefektif mungkin, contohnya saja terkait dana bantuan covid, itu kami mendata ulang dan kami musyawarahkan siapa-siapa saja yang diprioritaskan untuk mendapat bantuan, karena apabila menggunakan data lama, itu sudah tidak valid lagi, karena kondisi perekonomian seseorang dari tahun ke tahun tidak selalu stagnan, pasti ada naik turunnya. Maka dari itu dalam kondisi krisis seperti ini pun kita harus tetap bertindak yang efektif dan efisien" (Wawancara: Ngatman, 7 September 2021).

Dari informasi di atas dapat kita simpulkan bahwa Bapak Ngatman dalam kondisi krisis dapat bertindak secara efektif dan efisien. Beliau tetap dapat mempertimbangkan tindakan yang tepat sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada. Beliau tau mana yang harus diprioritaskan terlebih dahulu, maka beliau akan bekerja keras untuk hal tersebut. Beliau juga tidak gegabah dalam menjalankan serta memutuskan sesuatu, beliau selalu mempertimbangkan faktor dan dampaknya terlebih dahulu.

Berdasarkan observasi peneliti dengan menggunakan keempat pendekatan di atas, dapat disimpulkan bahwa Bapak Ngatman menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dalam memimpin pengikutnya. Hal ini sesuai dengan gaya kepemimpinan demokratis yang dijelaskan oleh Kurt Lewin bahwa kepemimpinan demokratis adalah dimana ketika wewenang yang dimiliki pemimpin tidak mutlak, keputusan diambil bersama antara pemimpin dengan bawahan dan komunikasi berlangsung secara timbal balik antara pimpinan dan bawahan maupun antara sesama bawahan.

Sama halnya dengan kepemimpinan Bapak Ngatman yang tidak sentralistik, beliau mengedepankan kepentingan masyarakat di atas

kepentingan pribadinya, beliau selalu melibatkan perangkat serta masyarakat dalam membuat kebijakan dengan melakukan musyawarah yang mana keputusannya diambil berdasarkan keputusan bersama. Kemudian beliau selalu melakukan koordinasi dan kerjasama dengan perangkat dan masyarakatnya, jadi banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat, karena keberhasilan desa merupakan tanggung jawab bersama.

## **BAB V**

### **IMPLIKASI DARI GAYA KEPEMIMPINAN NGATMAN DALAM PEMBANGUNAN DESA SUMBEREJO**

Menurut Undang-undang Desa Nomor 6 Tahun 2014 pembangunan pada hakekatnya adalah upaya sistematis dan terencana oleh masing-masing maupun seluruh komponen bangsa untuk mengubah suatu keadaan menjadi keadaan yang

lebih baik dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia secara optimal, efisien, efektif dan akuntabel, dengan tujuan akhir untuk meningkatkan kualitas hidup manusia dan masyarakat secara berkelanjutan. Salah satu komponen bangsa yang menjadi prioritas dalam pembangunan adalah Desa. Pembangunan Desa merupakan upaya peningkatan kualitas hidup dan kehidupan untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa. Pembangunan Desa bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa dan kualitas hidup manusia serta penanggulangan kemiskinan melalui pemenuhan kebutuhan dasar, pembangunan sarana dan prasarana Desa, pengembangan potensi ekonomi lokal, serta pemanfaatan sumber daya alam dan lingkungan secara berkelanjutan. Pembangunan Desa meliputi tahap perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.

#### **A. Perencanaan Pembangunan Desa**

Sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 114 tahun 2014, tentang Pedoman Pembangunan Desa, dijelaskan bahwa Perencanaan pembangunan desa adalah proses tahapan kegiatan yang diselenggarakan oleh pemerintah Desa dengan melibatkan Badan Permusyawaratan Desa dan unsur masyarakat secara partisipatif guna pemanfaatan dan pengalokasian sumber daya desa dalam rangka mencapai tujuan pembangunan desa.

Lebih lanjut dijelaskan, Pembangunan Partisipatif adalah suatu sistem pengelolaan pembangunan di desa dan kawasan perdesaan yang dikoordinasikan oleh kepala Desa dengan mengedepankan kebersamaan, kekeluargaan, dan kegotongroyongan guna mewujudkan pengarusutamaan perdamaian dan keadilan sosial.

Pemberdayaan Masyarakat Desa adalah upaya mengembangkan kemandirian dan kesejahteraan masyarakat dengan meningkatkan pengetahuan, sikap, keterampilan, perilaku, kemampuan, kesadaran, serta memanfaatkan sumber daya melalui penetapan kebijakan, program, kegiatan, dan pendampingan yang sesuai dengan esensi masalah dan prioritas kebutuhan masyarakat Desa.

Pemerintah Desa menyusun perencanaan Pembangunan Desa sesuai dengan kewenangannya dengan mengacu pada perencanaan pembangunan Kabupaten/Kota. Perencanaan dan Pembangunan Desa dilaksanakan oleh Pemerintah Desa dengan melibatkan seluruh masyarakat Desa dengan semangat gotong royong. Masyarakat Desa berhak melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan Pembangunan Desa.

Dalam rangka perencanaan dan pelaksanaan pembangunan Desa, pemerintah Desa didampingi oleh pemerintah daerah kabupaten/kota yang secara teknis dilaksanakan oleh satuan kerja perangkat daerah kabupaten/ kota. Untuk mengoordinasikan pembangunan Desa, kepala desa dapat didampingi oleh tenaga pendamping profesional, kader pemberdayaan masyarakat Desa, dan/atau pihak ketiga. Camat atau sebutan lain akan melakukan koordinasi pendampingan di wilayahnya.

Pembangunan desa mencakup bidang penyelenggaraan pemerintahan Desa, pelaksanaan pembangunan Desa, pembinaan kemasyarakatan Desa dan pemberdayaan masyarakat Desa. Penyusunan perencanaan pembangunan desa disusun melalui Musrenbangdes. Perencanaan pembangunan Desa disusun secara berjangka meliputi:

- a. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes) untuk jangka waktu 6 (enam) tahun; dan
- b. Rencana Pembangunan Tahunan Desa atau yang disebut Rencana Kerja Pemerintah Desa (RKP DESA), merupakan penjabaran dari RPJM Desa untuk jangka waktu 1 (satu) tahun.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa dan Rencana Kerja Pemerintah Desa, ditetapkan dengan Peraturan Desa. (Wahyudin, 2015).

Untuk penyusunan RPJM Desa pemerintah desa melakukan sesuai dengan peraturan undang-undang yang ada, sebagaimana yang dijelaskan oleh Kaur Perencanaan Bapak Muhamat Mujtahit yaitu dengan tahapan sebagai berikut:

“Untuk penyusunan RPJM Desa, dilakukan dalam musrenbangdes yang paling sedikit dilakukan sebanyak satu kali selama kurun waktu 6



tahun pada awal periode kepemimpinan Kepala Desa, tahapannya sebagai berikut:

- a. pembentukan tim penyusun RPJM Desa;
- b. penyesuaian arah kebijakan perencanaan pembangunan kabupaten/kota;
- c. pengkajian keadaan Desa;
- d. penyusunan rencana pembangunan Desa melalui musyawarah Desa;
- e. penyusunan rancangan RPJM Desa;
- f. penyusunan rencana pembangunan Desa melalui musyawarah perencanaan pembangunan Desa; dan penetapan RPJM Desa” (Wawancara: Mujtahit, 3 Oktober 2021).

Sedangkan untuk RKP Desa Bapak Ngatman menjelaskan bahwa penyusunannya dilaksanakan mengacu pada RPJM Desa.

“Penyusunan RKP Desa itu sudah jelas sesuai dengan RPJM Desa, dan juga dilakukan melalui musrenbang setiap satu tahun sekali, kemaren sudah kami lakukan musrenbangdes tahunan pada tanggal 7 Oktober 2021” (Wawancara: Ngatman, 11 Oktober 2021).

Jadi dari informasi di atas sudah dijelaskan bahwa dalam rangka penyusunan RPJM Desa Bapak Ngatman melakukannya sesuai dengan peraturan yang sudah ada dan untuk penyusunan RKP Desa beliau mengacu pada RPJM Desa.

Perencanaan pembangunan desa dilaksanakan dengan sistem perencanaan partisipatif. Kodrat bagi setiap orang, laki-laki maupun wanita, siapa pun mereka, hakikatnya ingin diakui keberadaannya dan ingin dihargai kemampuan, harkat dan martabatnya. Dari kenyataan tersebut maka seluruh lapisan masyarakat perlu diajak berperan serta atau berpartisipasi dalam berbagai kegiatan pembangunan. Cara ini merupakan wujud penghargaan terhadap kemampuan, harkat, dan martabat mereka. Jika kegiatan pembangunan itu selalu diawali dengan proses perencanaan, maka dengan sendirinya juga diperlukan metode pendekatan perencanaan partisipatif. Metode atau cara yang dimaksud mensyaratkan masyarakat untuk diikutsertakan dalam proses perencanaan. Dengan demikian perencanaan yang

dilakukan dapat lebih didasarkan pada kajian-kajian terhadap masalah yang mereka hadapi serta potensi yang tersedia di dalam masyarakat.

Melalui metode perencanaan partisipatif, warga diberi kesempatan untuk menyatakan masalah yang dihadapi dan gagasan-gagasan sebagai masukan untuk berlangsungnya proses perencanaan berdasarkan kemampuan warga masyarakat desa itu sendiri. Dengan demikian, perencanaan partisipatif yang melibatkan seluruh warga masyarakat dalam pembangunan desanya, merupakan metode atau cara perencanaan yang memfungsikan kelembagaan masyarakat secara nyata di dalam menyusun perencanaan pembangunan. Dengan cara ini diharapkan masyarakat mau dan mampu melaksanakan memelihara, dan menindaklanjuti hasil-hasil pembangunan.

Dengan berlangsungnya metode pendekatan perencanaan partisipatif tersebut diharapkan akan dapat menampung semua permasalahan dan potensi yang ada di desa. Dengan menggunakan metode ini dapat diperoleh suatu gambaran umum mengenai keadaan dan situasi desa serta aspek-aspek kehidupan masyarakat yang perlu mendapat perhatian khusus dalam melaksanakan pembangunan desa. Lebih lanjut, bilamana proses perencanaan partisipatif itu dapat berlangsung, maka diharapkan akan mampu meningkatkan peran serta masyarakat, yang berarti pula memberdayakan masyarakat dalam pembangunan desanya. (Mahi & Trigunarjo, 2017)

Dalam perencanaan pembangunan desa, Desa Sumberejo juga telah melaksanakan perencanaan pembangunan desa dengan sistem perencanaan partisipatif. Bapak Ngatman sebagai kepala desa memberi kesempatan pada warganya untuk berperan aktif dalam proses perencanaan pembangunan. Beliau selalu melibatkan seluruh unsur masyarakat dalam Musrenbang untuk penyusunan RPJM desa.

Gambar 2. Kegiatan Musrenbang Desa



*Sumber: Data primer*

“Dalam musrenbangdes kami selalu melibatkan seluruh lapisan masyarakat mulai dari perwakilan warga, RT, RW, tokoh masyarakat, BPD, wakil dari forkompincam, kecamatan dan lain sebagainya, kami undang dalam musrenbangdes untuk mendengar aspirasi masyarakat dalam pembangunan” (Wawancara: Ngatman, 11 Oktober 2021).

Hal yang hampir senada juga diungkapkan oleh sekretaris desa Ibu Faridaningsih sebagai berikut.

“Pak Ngatman selalu melibatkan masyarakat, seperti perwakilan warga, tokoh masyarakat baik tokoh adat maupun tokoh agama, BPD, kantibnas, babinsa, kepolisian, TNI, kepala dusun dan perwakilan warganya untuk mewakili keseluruhan masyarakat” (Wawancara: Faridaningsih, 13 Oktober 2021).

Selanjutnya warga juga menegaskan hal yang sama bahwa Pemerintah Desa dalam melakukan perencanaan pembangunan desa melalui musrenbang desa dan melibatkan seluruh unsur masyarakat. Berikut pemaparan dari MW dan JA.

“Iya, saya waktu itu awal bulan ini, saya diajak Bapak Kepala Dusun untuk datang ke balai desa mengikuti musyawarah mengenai pembangunan desa, yang hadir cukup banyak, ada perwakilan dari kecamatan juga, tetapi semua tetap mengikuti protokol kesehatan” (Wawancara: MW, 13 Oktober 2021).

“Terus terang saya belum pernah ikut hadir dalam musrenbang desa, karena saya sendiri sibuk bekerja, akan tetapi setau saya memang selalu diadakan musrenbangdes setiap tahunnya yang dihadiri oleh perwakilan warga juga, karena biasanya Pak RT menginfokan pada

warga, agar siapa yang mau datang bisa menjadi perwakilan.” (Wawancara: JA, 13 Oktober 2021).

Jadi berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa dalam penyusunan RPJMDes, pemerintah desa selalu melibatkan unsur masyarakat dan aparat kepolisian dan aparat TNI, seta seluruh tokoh masyarakat baik itu tokoh adat maupun tokoh agama serta masyarakat setempat yang ingin mengikuti pertemuan tersebut diperbolehkan memberikan saran dan masukan kepada pemerintah desa.

Kemudian dalam musyawarah tersebut Bapak Ngatman menampung seluruh aspirasi dari semua peserta musrenbangdes terkait usulan, keluhan, kebutuhan dan lain sebagainya. Setelah itu didiskusikan bersama, mana yang perlu diprioritaskan terlebih dahulu, lalu disepakati bersama-sama dan jadilah penetapan rencana pembangunan.

“Jadi untuk penetapan kebijakan pembangunan itu, semua aspirasi masyarakat diterima semuanya, baik saran, masukan kritikan, dan lain sebagainya. Kemudian kita diskusikan bersama, dikasih ranking mana yang lebih dulu mana yang lebih membutuhkan, jadi itu nanti yang akan diprioritaskan. Seperti saat musrenbangdes tanggal 7 Oktober yang lalu, menghasilkan kesepakatan prioritas pembangunan jembatan penyambung antar dukuh, rabat beton sejauh kurang lebih 180 meter, pembuatan talut, dan prasarana olahraga. Rencana tersebut dapat terealisasi apabila pandemi Covid-19 telah berakhir, namun jika belum berakhir cuma bisa satu saja yaitu pembuatan jembatan, karena terhambat oleh dana yang hanya bisa digunakan sebanyak 20%, sisanya untuk penanganan pandemi Covid-19” (Wawancara: Ngatman, 11 Oktober 2021).

Dari informasi di atas informan melihat bahwa dalam pengambilan keputusan Bapak Ngatman selalu mendengarkan saran dan masukan dari peserta Musrenbangdes. Hal ini juga diungkapkan oleh warga desa sebagai berikut.

“Menurut saya, Bapak Ngatman cukup demokratis dalam musyawarah desa, beliau selalu menerima dan menampung seluruh aspirasi warga. Meskipun belum terealisasi seluruhnya, namun dengan penerimaan aspirasi dari warga ini membuat warga merasa sangat diayomi” (Wawancara: MA, 11 Oktober 2021).

Dalam pengambilan keputusan saat Musrenbangdes dapat dikatakan bahwa Bapak Ngatman menggunakan kepemimpinan demokratis, karena beliau berusaha membangun koordinasi yang baik dengan warga, menampung aspirasi warga, melibatkan warga, dan mengambil keputusan berdasarkan kesepakatan bersama, yang mana hasil putusan tersebut adalah RKP Desa.

Kepala desa menginformasikan dokumen hasil musyawarah melalui sosialisasi kegiatan, dilakukan antara lain melalui:

- a. musyawarah pelaksanaan kegiatan desa;
- b. musyawarah dusun;
- c. musyawarah kelompok;
- d. sistem informasi Desa berbasis website;
- e. papan informasi desa; dan
- f. media lain sesuai kondisi Desa. (Wahyudin, 2015)

Kemudian hasil dari Musrenbang diterbitkan dalam berita acara. Disosialisasikan dalam Musrenbang kemudian disampaikan pada masyarakat oleh perwakilan warga yang menghadiri kegiatan Musrenbang. Ini sebagai bentuk sosialisasi informasi kebijakan pembangunan dari pemerintah desa pada warga Desa Sumberejo, jadi selain dalam Musrenbang ada pula yang ditempel di papan balai desa atau dipasang di jalanan masing-masing dukuh.

“Bapak Ngatman mensosialisasikan kebijakan pembangunannya dengan pemasangan papan informasi di Balai Desa dan di Jalan Suling waktu itu saya lihat, sehingga masyarakat dapat mengetahui kebijakan pembangunan dan anggaran desa” (Wawancara: Tiara, 27 September 2021).

Selain itu, sosialisasi juga diberikan oleh wakil warga yang hadir dalam Musrenbangdes untuk warga lainnya yang tidak ikut serta dalam Musrenbangdes, seperti yang diungkapkan oleh warga sebagai berikut.

“Melalui wakil warga yang datang saat Musrenbangdes seperti ketua RT yang menghadiri Musrenbang misalnya, nah nanti RT yang menyampikan kepada warganya” (Wawancara: JA, 27 September 2021).

Bapak Ngatman dalam rangka mensosialisasikan kebijakan pembangunan dapat dikatakan sudah cukup baik, beliau melakukan sosialisasi supaya seluruh masyarakat desa mengetahui informasi terkait kebijakan pembangunan desa.

Berdasarkan pemaparan diatas, Desa Sumberejo dipimpin oleh seorang mantan TNI yang dimana dalam masa kepemimpinannya Bapak Ngatman memutuskan segala hal dengan musyawarah. Beliau mengakomodir aspirasi masyarakat dengan baik, kemudian disesuaikan dengan kebutuhan desa mana yang layak diprioritaskan, dan kemudian mengambil keputusan berdasarkan hasil musyawarah. Lalu hasil dari musyawarah dengan kata lain keputusan kebijakan pembangunan disosialisasikan agar seluruh warga dapat mengakses segala informasi mengenai pembangunan desa. Dapat disimpulkan bahwa dalam penyusunan dan penetapan rencana kebijakan pembangunan desa Bapak Ngatman meninggalkan budaya militernya, yang mana militer cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang otoriter dan sentralistik. Dan justru cenderung menggunakan budaya kepemimpinan sipil yaitu dengan gaya kepemimpinan partisipatif dan demokratis.

## **B. Pelaksanaan Pembangunan Desa**

Menurut UUD Nomor 6 Tahun 2004 tentang Desa, Pembangunan desa dilaksanakan sesuai dengan Rencana Kerja Pemerintah Desa. RKP Desa merupakan salah satu aspek penting dalam proses pembangunan desa, yang mana RKP Desa menjadi acuan dalam pelaksanaan pembangunan sehingga dapat tercapai tujuan pembangunan desa. Pembangunan desa melibatkan seluruh masyarakat desa dengan semangat gotong royong. Pelaksanaan pembangunan desa dilaksanakan dengan memanfaatkan kearifan lokal dan sumber daya alam desa. Desa Sumberejo melaksanakan kegiatan pembangunan desa berdasarkan RKP Desa yang telah disusun berdasarkan skala prioritas. Disesuaikan dengan kebutuhan warga dan kondisi desa. Dalam pelaksanaan pembangunan Desa juga tidak lupa Bapak Ngatman melibatkan warga untuk koordinasi dan kerjasama.

Dalam kurun waktu kurang lebih satu tahun periode kepemimpinan Bapak Ngatman, beliau sudah menyelesaikan beberapa rencana pembangunan Desa Sumberejo, meskipun belum seluruhnya, namun jika dilihat dalam kondisi pandemi tetapi pembangunan yang menjadi prioritas tetap berjalan, ini sudah menjadi nilai plus bagi kepemimpinan Bapak Ngatman. Bapak Ngatman mendedikasikan diri secara penuh untuk Desa Sumberejo sehingga semangatnya untuk membangun Desa Sumberejo ini sangat besar. Sedikitnya ada dua unsur pembangunan yang sedang digalakan oleh Desa Sumberejo, yaitu pembangunan infrastruktur dan pembangunan SDM.

### **1. Pembangunan Infrastruktur**

Pembangunan infrastruktur merupakan suatu hal yang utama yang harus dilakukan oleh pemerintah. Pembangunan infrastruktur dapat memudahkan mobilitas dan aktivitas-aktivitas masyarakat. Infrastruktur secara umum meliputi fasilitas-fasilitas publik yang disiapkan oleh pemerintah pusat maupun daerah sebagai pelayanan publik untuk menunjang dan mendorong aktivitas ekonomi maupun sosial suatu masyarakat. Ketersediaan infrastruktur, khususnya yang tepat guna dan berkualitas merupakan prasyarat untuk memecahkan permasalahan pembangunan di pedesaan. Salah satu tantangan utama bagi pemimpin kepala desa adalah sejauhmana para penyelenggara pemerintah berkomitmen untuk mengatasi masalah pembangunan infrastruktur.

Pembangunan infrastruktur menjadi prioritas utama di Desa Sumberejo. Dengan melihat kondisi Desa Sumberejo, maka pembangunan infrastruktur yang menjadi utama adalah jalan, jembatan, dan normalisasi sungai. Namun, karena terkendala adanya pandemi Covid-19 maka pembangunan desa belum berjalan secara maksimal. Hal ini selaras dengan apa yang diungkapkan oleh Bapak Ngatman berikut ini.

“Sebenarnya pembangunan infratraktur itu prioritas utama, karena itu perlu dan penting bagi masyarakat desa, aparatur pemerintah desa harus bekerja keras untuk membangun infrastruktur, namun dengan adanya kendala covid anggaran Dana Desa yang seharusnya

digunakan untuk pembangunan tapi sekarang ini cenderung lebih banyak digunakan untuk penanggulangan covid-19, jumlah anggaran yang digunakan untuk penanggulangan covid-19 itu sekitar 60% dari 100% tersebut. Sedangkan untuk pembangunan infrastruktur itu hanya dibatasi sebesar 20%. Jadi pembangunan sekarang ini agak berjalan lambat. Dalam waktu satu tahun ini penggunaan Dana Desa dalam pembangunan infrastruktur hanya digunakan untuk rabat beton” (Wawancara: Ngatman, 11 Oktober 2021).

Dalam satu tahun kepemimpinan Bapak Ngatman, beliau telah menyelesaikan pembangunan jalan dengan rabat beton tepatnya di sepanjang Jalan Kyai Senin Dukuh Siking. Mengingat dengan kondisi ruas jalan tersebut masih banyak yang memerlukan penanganan karena rusak. Pembangunan infrastruktur jalan dibangun guna mendukung aksesibilitas warga. Pembangunan jalan sangat diperlukan sebagai alat penghubung suatu tempat dengan tempat yang lain. Dengan adanya akses jalan yang mudah dijangkau akan mempengaruhi unsur strategis suatu tempat, sehingga akan mempengaruhi pada pertumbuhan ekonomi yang pesat. Selain itu dengan adanya pembangunan-pembangunan infrastruktur salah satu contohnya seperti jaringan jalan juga akan memberi manfaat kesejahteraan masyarakat karena terbebas dari keterpencilan suatu tempat dan memberikan kemudahan akses bagi masyarakat.

Jalan tersebut merupakan salah satu akses utama desa untuk dilalui, terlebih lagi tepat disebelah desa terdapat Sekolah Dasar Negeri 2 Sumberejo. Jadi akses jalan desa tersebut terbilang sangat menunjang aktivitas warga sekitar. Sayangnya, jalanan tersebut rusak dan berlubang, jadi menghambat aksesibilitas warga. Banyak warga yang mengeluhkan terkait terhambatnya akses warga karena medan jalan tersebut rusak. Melihat kondisi tersebut Bapak Ngatman sebagai pemimpin desa menampung aspirasi warga dan mewujudkan demi kemaslahatan bersama. Beliau turun tangan dengan cara melakukan pelaksanaan pembangunan rabat beton disepanjang Jalan Kyai Senin tersebut guna menunjang aksesibilitas warga. Mengapa dengan betonisasi? Karena sebelumnya sudah dilakukan perbaikan dengan pengaspalan tetapi hasilnya tidak maksimal,



pemanfaatannya hanya bertahan beberapa waktu saja, kemudian rusak kembali. Jadi dengan mengambil langkah betonisasi ini diharapkan mendapat hasil maksimal demi menunjang kelancaran aksesibilitas warga setempat.

Gambar 3. Pengecoran atau Rabat Beton Jalan Kyai Sukin



*Sumber: Data Primer*

“Pengecoran jalan tersebut saya rasa sangat bermanfaat bagi warga setempat saya salah satu yang merasakan manfaatnya. Biasanya hanya diperbaiki dengan diaspal tapi ini oleh Pak Ngatman dicor, jadi sekarang jauh lebih layak, dan tidak mengganggu aktivitas warga lagi. Soalnya biasanya kalau musim hujan itu menurut saya bahaya, karena becek, licin, dan berlubang” (Wawancara: Tiara, 23 September 2021).

Disamping itu Bapak Ngatman sebagai pemimpin desa sangat bijak dalam menentukan prioritas pembangunan desa. Beliau dapat mengatur dengan baik, hal-hal apa saja yang perlu didahulukan. Desa Sumberejo merupakan salah satu desa yang setiap tahunnya sudah berlangganan direndam banjir. Melihat kondisi tersebut maka sesuai dengan janjinya pada saat pemilihan kepala desa, beliau bertekad untuk membuat Desa Sumberejo bebas banjir. Ketika melihat kondisi sedemikian rupa, Bapak Ngatman kemudian memprioritaskan pembangunan normalisasi sungai. Seperti yang sudah dijelaskan dalam bab sebelumnya bahwa Bapak Ngatman ini tidak mau menerima gaji atau bengkok. Jadi, dana hasil sewa bengkok yang

seharusnya menjadi hak milik Bapak Ngatman digunakan untuk pembangunan normalisasi sungai. Persis seperti janjinya bahwa beliau tidak mau menerima gaji ataupun bengkok, melainkan dialihkan untuk kebutuhan masyarakat desa.

“Iya jadi dana dari sewa bengkok itu saya alihkan untuk pelaksanaan normalisasi aliran sungai, ini sebagai cara untuk mengurangi banjir di Desa Sumberejo. Karena saya pengusaha kontraktor juga, jadi tidak perlu mengeluarkan biaya untuk sewa alat berat, sisanya untuk pembangunan mushola di daerah Gambliangu dan Klangsen” (Wawancara: Ngatman, 11 Oktober 2021).

Gambar 4. Kegiatan Normalisasi Aliran Sungai



*Sumber: Data primer*

Dana hasil sewa bengkok selain dimanfaatkan untuk pembangunan normalisasi aliran sungai juga digunakan khusus untuk pengembangan tempat ibadah yaitu masjid dan mushola yang sekiranya belum tersedia atau perlu perbaikan. Dalam pembangunannya Bapak Ngatman mengarahkan warga untuk kerja sama dan gotong royong hingga pembangunan berhasil terselesaikan. Dengan adanya mushola yang layak pakai diharapkan tingkat religiusitas warga meningkat, juga dapat membuat ibadah warga lebih nyaman.

Gambar 5. Kegiatan Pembangunan Tempat Ibadah (Mushola)



*Sumber: Data Primer*

Jika dalam bidang keagamaan beliau telah membangun mushola, lain halnya di bidang kesehatan beliau meng-*upgrade* puskesmas desa dengan menyediakan mobil ambulance dan menggratiskan biaya berobat warga. Hal tersebut dilakukan beliau karena untuk menunjang kesehatan warga sebuah fasilitas kesehatan seperti puskesmas dengan fasilitas yang memadai sangat diperlukan. Faktor kesehatan merupakan salah satu yang menentukan kualitas SDM. Karena itulah keberadaan prasarana kesehatan seperti Puskesmas Desa diperlukan sebagai upaya untuk mendorong

pembangunan desa. Lokasi Puskesmas Desa Sumberejo berada satu kompleks area dengan Kantor Balai Desa, tepatnya ada dibagian depan dekat gerbang pintu masuk Balai Desa. Yang mana letaknya dipinggir jalan raya, tentu saja aksesnya mudah dan dekat dengan lingkungan warga. Puskesmas tersebut tidak terlalu besar, terbilang cukup untuk kebutuhan kesehatan warga setempat. Dengan hadirnya Puskesmas Desa beserta mobil ambulance diharapkan dapat menjamin pelayanan untuk warga dibidang kesehatan.

Dari beberapa informasi di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa dalam rangka pelaksanaan pembangunan infrastruktur ini Bapak Ngatman berlandaskan kepentingan dan kebutuhan masyarakat setempat, dengan mempertimbangkan dari berbagai aspek, baik aspek sosial, agama dan juga kesehatan.

Bapak Ngatman melakukan pelaksanaan pembangunan betonisasi Jalan Kyai Senin karena banyak keluhan warga mengenai kerusakan jalan tersebut, guna menunjang pergerakan warga setempat berbagai upaya telah dilakukan Pemerintah Desa Sumberejo dalam penyediaan infrastruktur jalan. Beliau juga konsisten dengan jiwa nasionalismenya bahwa beliau ingin betul-betul mengabdikan tanpa mengharapkan imbalan apapun, dari hasil sewa bengkok beliau gunakan untuk kebutuhan warga seperti normalisasi sungai untuk mengatasi banjir dan pembangunan tempat ibadah agar religiusitas warga dapat terpenuhi dengan baik. Selain dalam aspek keagamaan, Bapak Ngatman juga melihat dari aspek kesehatan, agar pelayanan dan aksesibilitas kesehatan warga lebih maksimal beliau mengadakan *upgrade* fasilitas Puskesmas Desa.

Tentu saja segala pembangunan partisipatif yang dilaksanakan oleh Bapak Ngatman dengan mengacu pada kebutuhan dan kepentingan warga Desa Sumberejo ini membuat warga merasa diayomi. Kemudian dalam pelaksanaan pembangunan desa Bapak Ngatman mengedepankan sistem koordinasi dan kerjasama antara pemerintah desa dengan masyarakat.

Dengan pelaksanaan dengan prinsip kerjasama dan gotong royong ini akan meningkatkan solidaritas antara warga dengan pemerintah desa.

## **2. Pembangunan SDM**

Sumber daya manusia adalah suatu potensi kesuksesan untuk mengimbangi perubahan dan kemajuan dalam suatu organisasi serta berpengaruh terhadap efektivitas kerja pimpinan dan efektivitas organisasi. Masalah sumber daya manusia mempunyai peran utama di setiap kegiatan kelompok atau organisasi.

Sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan. Dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) selalu ditingkatkan melalui pelatihan dan pemberian kompensasi yang adil termasuk berbagai fasilitas kesejahteraan masyarakat. Semua ini sesuai dengan peranan dan tugas manusia sebagai khalifah di muka bumi ini yang mengemban tugas untuk memelihara dan mengembangkan alam dengan sebaik-baiknya.

Dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia, diharapkan mampu mengelola potensi daerah secara optimal, memenuhi tuntutan kebutuhan dan kemajuan Desa Sumberejo serta mampu menempatkan manusia sebagai titik sentral, sehingga masyarakat bukan hanya sebagai objek pembangunan tapi juga sebagai subjek yang mampu berperan aktif dalam semua proses kegiatan pembangunan.

### **a. Desa Bersih Narkoba (Bersinar)**

Mengingat terkait urgensi kualitas sumber daya manusia, Pemerintah Desa Sumberejo mengerahkan segala bentuk program atau kegiatan positif dalam rangka peningkatan sumber daya manusia. Salah satu bukti bentuk upaya Bapak Ngatman dalam membangun sumber daya manusia yaitu dengan terpilihnya Desa Sumberejo sebagai salah satu Pilot Project Nasional Desa Bersih Narkoba (Bersinar), tepatnya pada hari Senin, 28 Juni 2021 di Pendopo Kabupaten Kendal oleh Bupati Kendal dengan di tandai penyerahan Piagam Penghargaan di acara

puncak Hari Anti Narkotika Internasional (HANI) yang diadakan oleh BNN Kabupaten Kendal.

Gambar 6. Penyerahan Piagam Desa Bersinar oleh Bupati Kendal  
Kepada Kepala Desa Sumberejo



*Sumber: Data Primer*

Program Desa Bersinar adalah upaya BNN dalam rangka menurunkan angka penyalahgunaan narkoba. Dasar pemikiran program ini adalah membentengi masyarakat dalam lingkup terkecil yakni desa agar memiliki ketahanan terhadap bahaya peredaran gelap dan penyalahgunaan narkoba. Desa Bersinar merupakan satuan wilayah setingkat Kelurahan/Desa yang memiliki kriteria tertentu dimana terdapat pelaksanaan program Pencegahan dan Pemberantasan Penyalahgunaan dan Peredaran Gelap Narkoba (P4GN) yang dilaksanakan secara massif. Desa Bersinar ini direncanakan, dilaksanakan dan dievaluasi oleh dan untuk masyarakat, pemerintah, pemerintah daerah, pemerintah desa, lembaga non pemerintah dan swasta berperan dalam fasilitas, pendampingan, dan pembinaan.

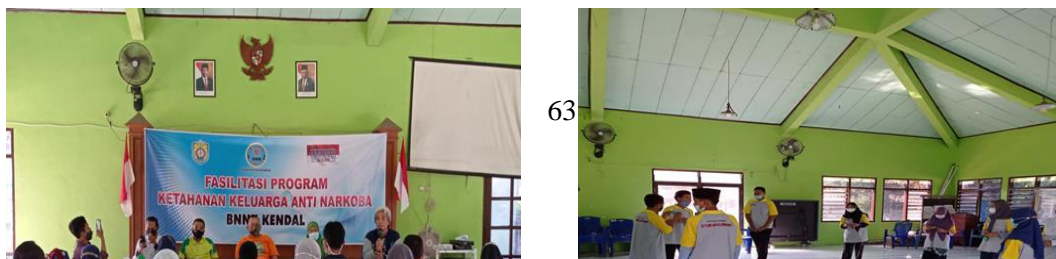
Desa Sumberejo terpilih menjadi Desa Bersinar ini salah satunya atas dukungan penuh dari pemerintah desa. Bapak Ngatman sebagai pemimpin desa mendukung penuh program BNN tersebut, sehingga terdapat kesepahaman dari pihak desa dengan pihak BNN mengenai komitmen yang harus dibangun bersama. Hal ini menjadi sangat penting karena dalam pembentukan desa bersinar, komitmen antara kedua belah pihak tersebut menjadi pondasi utama sebelum ditetapkan desa bersinar.

Menurut Kepala BNN Kabupaten Kendal, AKBP Sharlin Tjahaya Frimer, di Desa Sumberejo, masyarakat dan perangkat desanya aktif berpartisipasi dalam mencegah peredaran dan penyalahgunaan narkoba di desanya. Bahkan mereka sampai mengadakan tes urine sendiri untuk warga desanya (Putranto, 2019). Maka dari itu tidak heran jika Desa Sumberejo ditetapkan menjadi Desa Bersinar yang mewakili Kabupaten Kendal.

“Pencapaian sebagai Desa Bersinar merupakan hasil kerjasama dari berbagai pihak yaitu Pemerintah Desa Sumberejo, BNNK Kabupaten Kendal, Kecamatan Kaliwungu, P4GN Sumberejo, Babinsa, Babinkhamtibmas, Bidan Desa, Lembaga Desa dan tentunya seluruh masyarakat Desa Sumberejo. Dengan terpilihnya Desa Sumberejo menjadi Desa Bersinar, saya harap Desa Sumberejo dapat menjadi contoh bagi desa-desa lainnya dalam memerangi narkotika” (Wawancara: Ngatman, 11 Oktober 2021).

Kegiatan fasilitasi dari BNN juga berjalan dengan baik di Desa Sumberejo. Hal ini terlihat dari antusias warga yang cukup besar dalam berpartisipasi pada program-program tersebut. Salah satunya fasilitasi program dari BNN Kabupaten Kendal yang bertemakan “Ketahanan Keluarga Anti Narkoba”. Kegiatan ini dihadiri oleh pihak pemerintah desa, pihak BNN Kabupaten Kendal, pihak lembaga desa, dan tentunya masyarakat desa khususnya remaja beserta orang tuanya.

Gambar 7. Kegiatan Fasilitasi dari BNN



*Sumber: Data primer*

Ditetapkannya Desa Sumberejo sebagai Desa Bersinar ini menjadi prestasi yang cukup membanggakan. Dari kurang lebih 266 desa yang ada di Kabupten Kendal, Desa Sumberejo yang terpilih untuk mewakili Kabupaten Kendal ditingkat Nasional. Hal ini tidak lepas dari peran pemimpin desa yang mengarahkan perangkat serta warganya untuk proaktif dalam upaya pencegahan narkoba. Bapak Ngatman sosok pemimpin yang memiliki pengetahuan luas dan melek atas bahaya narkoba, sehingga beliau memiliki komitmen yang sama dengan BNN dalam pencegahan penyalahgunaan narkoba. Tidak semua pemimpin desa memiliki visi misi yang sama dengan BNN sehingga tidak semua desa dapat menerima rujukan program Desa Bersinar tersebut.

Maka dari itu Desa Sumberejo sangat beruntung mendapatkan kesempatan ini, karena adanya Desa Bersinar ini cukup membantu pembangunan sumber daya manusia. Dengan menjadi desa bersih narkoba, akan menekan angka kenakalan remaja, sehingga akan mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas yang hidup tanpa penggunaan narkoba dan hidup di lingkungan yang bersih dari penyebaran narkoba.

Selain mengupayakan Desa Bersinar, Bapak Ngatman juga sudah merencanakan upaya pembangunan sumber daya manusia dibidang lainnya, namun adanya pandemi Covid-19 ini menghambat jalannya upaya-upaya pembangunan tersebut.



“Semangat untuk memajukan desa dalam rangka pembangunan sumber daya manusia sebenarnya sudah sangat besar, tapi karena adanya PPKM menghambat kegiatan-kegiatan kami. Jadi, hanya sedikit kegiatan yang dapat berjalan, kegiatan lainnya mungkin dapat dilakukan setelah kondisi pandemi berakhir” (Wawancara: Ngatman, 23 September 2021).

Dalam kondisi pandemi Covid-19, Bapak Ngatman tetap memikirkan cara yang terbaik agar tidak menyalahi aturan PPKM namun disisi lain juga tetap dapat menanggulangnya. Seperti yang kita ketahui bersama bahwa dampak dari pandemi Covid-19 ini salah satunya menyebabkan permasalahan ekonomi masyarakat, seperti masalah pangan, masalah menurunnya tingkat pendapatan dan lain sebagainya. Untuk itu Desa Sumberejo melalui kegiatan Optimalisasi Pemanfaatan Pekarangan (OPP), berupaya mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut.

Kegiatan Optimalisasi Pemanfaatan Pekarangan (OPP) ini merupakan kegiatan kerjasama yang dilakukan oleh warga Desa Sumberejo, PKK dan Dinas Pertanian dan Pangan. Mengingat selama ini pekarangan belum dimanfaatkan secara optimal, padahal pekarangan memiliki potensi untuk dikembangkan sebagai penghasil pangan. Melalui kegiatan ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas konsumsi pangan masyarakat untuk membentuk pola konsumsi pangan yang baik.

Manfaat kegiatan Optimalisasi Pemanfaatan Pekarangan (OPP) dapat dirasakan oleh masyarakat disaat pandemic Covid-19. Melalui pemanfaatan pekarangan, masyarakat dapat memenuhi kebutuhan dapur tanpa harus keluar rumah dan dapat menekan pengeluaran rumah tangga akan pangan.

“Kegiatan Optimalisasi Pemanfaatan Pekarangan itu kita buat untuk menanam sayur-sayuran melalui sistem vertikultur, hidroponik dan lain sebagainya. Alhamdulillah selain mendapat ilmu menanam, juga dapat mengurangi pengeluaran untuk belanja. Dengan kegiatan ini saya rasa cukup membantu perekonomian warga, khususnya untuk warga yang ekonominya menengah kebawah” (Wawancara: Pipit, 20 Oktober 2021).

Budidaya tanaman pangan melalui kegiatan Optimalisasi Pemanfaatan Pekarangan khususnya ditengah pandemi Covid-19 juga bagian dari pembangunan sumber daya manusia karena memberikan berbagai manfaat untuk warga. Salah satunya memberikan ilmu baru bagi warga untuk budidaya dengan berbagai sistem seperti vertikultur, hidroponik, aquaponik/minaponik, hidrokanik, dan lain sebagainya. Selain itu juga dapat membantu meminimalkan terjadinya gejala kebutuhan pangan rumah tangga masyarakat disaat pandemi Covid-19.

Gambar 8. Kegiatan Optimalisasi Pemanfaatan Pekarangan (OPP)



*Sumber: Data primer*

Selanjutnya Desa Sumberejo juga melakukan pembangunan sumber daya manusia dalam rangka memajukan UMKM desa dengan mengadakan kegiatan pelatihan pembuatan ayam krispi yang bekerjasama dengan Dinas Perindustrian. Kegiatan ini dihadiri oleh ibu-ibu PKK yang melakukan praktek pembuatan ayam krispi secara langsung. Kegiatan ini diharapkan mampu memberikan ilmu baru serta sebagai ladang usaha bagi warga Desa Sumberejo. Warga Sumberejo diharapkan mampu membangun kreatifitas dalam membangun usaha mikro dengan memanfaatkan ilmu yang telah didapat dalam kegiatan pelatihan tersebut.

Gambar 9. Kegiatan Pelatihan UMKM



*Sumber: Data primer*

Dengan berbagai kegiatan dalam rangka upaya pembangunan sumber daya manusia yang dilakukan oleh Bapak Ngatman, dapat disimpulkan bahwa Bapak Ngatman ini sadar akan pentingnya pembangunan sumber daya manusia. Meskipun pembangunan sumber daya manusia terhambat karena adanya pandemi Covid-19, namun ini tidak menjadikan Bapak Ngatman lupa akan pentingnya sumber daya manusia. Sehingga beberapa kegiatan yang sekiranya bersifat penting dan dapat berjalan tanpa menyalahi aturan PPKM, maka Bapak Ngatman akan memberikan izin dan dukungan untuk berjalannya kegiatan tersebut. Jadi apapun yang ada kaitannya dengan kebutuhan warga, jika memang baik dilakukan untuk warga maka Bapak Ngatman akan mengusahakannya.

### **C. Pengawasan Pembangunan Desa**

Pemerintah, pemerintah daerah provinsi, pemerintah daerah kabupaten/kota, dan Pemerintah Desa melakukan upaya pemberdayaan masyarakat Desa. Pemberdayaan masyarakat dilakukan melalui pengawasan dan pemantauan penyelenggaraan Pemerintahan Desa dan pembangunan Desa yang dilakukan secara partisipatif oleh masyarakat Desa. Masyarakat Desa berhak melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan Pembangunan Desa.

Hasil pengawasan dan pemantauan pembangunan Desa menjadi dasar pembahasan musyawarah Desa dalam rangka pelaksanaan pembangunan

Desa. Pemantauan pembangunan Desa oleh masyarakat Desa dilakukan pada tahapan perencanaan pembangunan Desa dan tahapan pelaksanaan pembangunan Desa. Pemantauan tahapan perencanaan dilakukan dengan cara menilai penyusunan RPJM Desa dan RKP Desa.

Pemantauan tahapan pelaksanaan dilakukan dengan cara menilai antara lain: pengadaan barang dan/atau jasa, pengadaan bahan/material, pengadaan tenaga kerja, pengelolaan administrasi keuangan, pengiriman bahan/ material, pembayaran upah, dan kualitas hasil kegiatan pembangunan Desa. Hasil pemantauan pembangunan Desa dituangkan dalam format hasil pemantauan pembangunan Desa (Wahyudin, 2015).

Bapak Ngatman sebagai Kepala Desa Sumberejo sudah melakukan pengawasan pembangunan dengan baik. Beliau langsung turun ke lapangan untuk memantau jalannya pembangunan. Jadi pada setiap kegiatan pembangunan desa tidak jarang ditemui kehadiran sosok Bapak Ngatman.

“Saya selalu mengupayakan membuat waktu untuk melakukan kontrol dan mengawasi secara langsung kegiatan masyarakat dalam rangka pembangunan, dengan turun kelapangan bersama pekerja untuk mengecek perkembangan proses pembangunan, memeriksa pembiayaan dan sebagainya, ketika saya tidak bisa, saya meminta perangkat lainnya untuk menggantikan saya. Hal ini dilakukan agar peran pemerintah desa tetap utuh hingga tercapainya tujuan pembangunan” (Wawancara: Ngatman, 23 Oktober 2021).

Hal tersebut dibenarkan oleh sekretaris desa sebagai berikut:

“Iya, kami selalau menjadwalkan untuk mengkontrol dan mengawasi pembangunan secara intens. Karena kami sadar betul atas tanggung jawab pemerintah desa sebagai penanggung jawab pembangunan desa.” (Wawancara: Faridaningsih, 13 Oktober 2021).

Berdasarkan wawancara dengan anggota BPD Ibu Dwi Sudaryanti juga menghasilkan jawaban yang hampir sama, sebagai berikut.

“Biasanya BPD bekerja sama dengan pemerintah desa untuk melakukan pengawasan dan pengontrolan, karena koordinasi antara BPD dengan pemerintah desa itu menjadi hal yang sangat penting, supaya jalannya pembangunan sesuai dengan tujuan awal” (Wawancara: Dwi, 23 Oktober 2021).

Masyarakat nampaknya juga merasakan bentuk nyata pengawasan yang dilakukan oleh pemerintah desa. Seperti yang dijelaskan oleh Tiara sebagai berikut.

“Iya saya sering bertemu dengan Pak Ngatman dalam kegiatan-kegiatan desa. Biasanya bersama istrinya dan juga perangkat desa lainnya. Yang saya tau mereka hadir sebagai bentuk *support*, karena terkadang mereka juga menanyakan terkait jalannya kegiatan dan apa kendala yang dialami dan lain sebagainya” (Wawancara: Tiara, 11 Oktober 2021).

Tidak hanya Kepala Desa dan perangkat desa yang memiliki kewajiban dalam pengawasan pembangunan desa. BPD juga memiliki tugas yang sama dalam pengawasan pembangunan desa.

“Tentu saja BPD terlibat langsung dalam pengawasan pembangunan desa karena sesuai tugas dan fungsi BPD yaitu sebagai pengawas pembangunan desa, oleh sebab itu pemerintah desa dan BPD berkoordinasi bersama pemerintah desa dalam melaporkan jadian lapangan, jadi tidak perlu khawatir ketika pemerintah desa tidak bisa datang mengawasi” (Wawancara: Dwi, 11 Oktober 2021).

Bapak Ngatman juga menegaskan hal yang sama

“Iya pasti BPD proaktif dalam pengawasan dan kontrol pembangunan, itu sudah menjadi tugas utama dari BPD. Ketika saya terkendala halangan untuk melakukan kontrol nantinya BPD menyampaikan atau mengkomunikasikan kepada saya hasil temuan lapangan, dan begitupun sebaliknya, intinya kami melakukan kerjasama yang baik” (Wawancara: Ngatman 11 Oktober 2021).

Berdasarkan informasi diatas dapat disimpulkan bahwa BPD juga aktif berperan dalam pengawasan pembangunan desa. BPD menjadi salah satu ujung tombak pengawasan serta pemantauan pembangunan yang ada di Desa Sumberejo ini, akan tetapi tidak semua warga mengetahui tentang hal ini.

“Untuk peran pengawasan BPD dalam pembangunan desa saya kurang tau, yang saya tau pasti biasanya ada Kepala Desa dan Perangkatnya” (Wawancara: JA, Oktober 2021).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dipastikan bahwa BPD terlibat langsung dalam pengawasan dan pemantauan kerja pelaksana

pembangunan desa. Sudah menjadi tugas dan fungsi BPD dalam kegiatan pengawasan pembangunan, namun masyarakat masih tidak mengetahui akibat kurangnya pemberitahuan akan fungsi dan tugas dari BPD sendiri.

Sedangkan untuk keterlibatan masyarakat dalam pengawasan pembangunan ini terbilang masih kurang. Masyarakat cenderung lebih aktif dalam perencanaan dan pelaksanaannya saja, mereka merasa untuk pengawasan bukanlah hak dari masyarakat, melainkan hak dari pemerintah desa.

“Saya kurang memperhatikan proses pembangunan, biasanya saya hanya melihat dari hasilnya oh sudah cukup bagus begitu saja, seperti saat pembangunan Jalan Kyai Senin itu saya memang turut ikut serta dalam pelaksanaannya gotong royong dan lain sebagainya, tetapi saya tidak melakukan pengawasan yang sedemikian rupa formal” (Wawancara: JA, 11 Oktober 2021).

Sama halnya dengan yang disampaikan oleh Tiara sebagai berikut

“Untuk pengawasan saya tidak terlalu berperan aktif, karena saya juga ada kesibukan kerja, tetapi minimal saya membaca banner informasi rencana pembangunan. Karena untuk pengawasan pasti sudah dilakukan oleh pemerintah desa yang berkompeten dibidang tersebut” (Wawancara: Tiara, 11 Oktober 2021).

Partisipasi masyarakat masih kurang karena kurangnya kesadaran dan kurang pengetahuan pentingnya sebuah pengawasan dan pemantauan pada pembangunan desa. Masyarakat berpikir bahwa itu bukanlah tugas masyarakat. Padahal pembangunan ini menjadi tanggung jawab bersama sehingga jalannya pembangunannya juga seharusnya dimonitor bersama-sama sehingga hasil pembangunan sesuai dengan rancana bersama.

Berdasarkan beberapa informasi di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan dan pemantauan yang dilakukan pemerintah desa sudah cukup baik. Bapak Ngatman beserta pemerintah desa lainnya selalu mengupayakan waktu untuk melakukan pengawasan dan kontrol pada pembangunan desa, baik pembangunan infrastruktur maupun pembangunan sumber daya manusia. Selanjutnya mengenai peranan BPD dalam pengawasan dan pemantauan kerja

pelaksana pembangunan desa sudah cukup baik, dikarenakan hal tersebut sudah menjadi bagian dari tugas dan fungsi BPD, namun masyarakat masih tidak mengetahui terkait peranan BPD tersebut akibat kurangnya pemberitahuan akan fungsi dan tugas dari BPD sendiri. Dan partisipasi masyarakat pada kegiatan pengasawasan dan pemantauan masih kurang karena kesadaran dan kurang pengetahuan pentingnya sebuah pengawasan dan pemantauan pada pembangunan desa. Faktor lain yang menyebabkan hal tersebut yaitu adanya kesibukan yang dijalani masing-masing warga sehingga tidak dapat memperhatikan secara detail dan intens mengenai pengawasan dan pemantauan.

Berdasarkan hasil observasi, dapat disimpulkan bahwa implikasi dari gaya kepemimpinan Bapak Ngatman dalam pembangunan Desa Sumberejo yaitu pembangunan desa dilaksanakan secara partisipatif. Seluruh masyarakat Desa Sumberejo terlibat dalam proses pembangunan desa, sehingga seluruh aspirasi masyarakat dapat ditampung dan dapat diwujudkan. Hal ini membawa pembangunan desa menjadi lebih maju, karena seluruh pembangunan disesuaikan dengan permintaan dan kebutuhan masyarakat setempat. Mulai dari perencanaan pembangunan yang selalu melibatkan seluruh masyarakat, kemudian pelaksanaan pembangunan yang menggunakan sistem koordinasi dan kerjasama dengan pemerintah desa dan masyarakat, serta saat pengawasan yang mana pemerintah ikut turun langsung ke lapangan untuk melakukan pengawasan dan kontrol dalam proses pembangunan desa hingga tujuan yang telah disepakati bersama dapat tercapai.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan temuan data penelitian yang telah dikumpulkan dan dibahas pada penelitian mengenai Gaya Kepemimpinan Seorang Eks TNI Sebagai Kepala Desa Yang Demokratis (Studi Kepemimpinan Ngatman Sebagai Kepala Desa Sumberejo Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Kendal) maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

Pertama, berdasarkan ke empat pendekatan yang digunakan di dalam teori gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Gary Yulk, yakni pendekatan ciri, pendekatan perilaku, pendekatan situasional dan pendekatan krisis. Maka



penulis menarik kesimpulan, bahwa Bapak Ngatman sebagai Kepala Desa Sumberejo yang berlatarbelakang mantan anggota TNI, dalam kepemimpinannya cenderung menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Tetapi ketika melihat budaya perangkat desa sebelumnya yang kurang disiplin, maka dalam memimpin perangkat desa, Bapak Ngatman mengadopsi kedisiplinan dan ketegasan yang ada dalam kepemimpinan militer. Kemudian jiwa nasionalis yang masih tertanam dalam diri Bapak Ngatman sejak menjadi anggota TNI, justru mendukung tipe kepemimpinan demokratisnya. Beliau berprinsip untuk mengabdikan tanpa mengharap imbalan, hal ini juga beliau tekankan pada perangkat desa lainnya, sehingga dalam kepemimpinannya beliau jauh dari praktek Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN). Hal ini dimaksudkan agar perangkat desa bekerja dengan budaya disiplin dan meninggalkan budaya lama, serta agar perangkat desa memiliki jiwa nasionalis yang tinggi, yang seutuhnya mengabdikan untuk masyarakat.

Sedangkan saat memimpin jalannya pemerintahan desa khususnya dengan masyarakat, beliau hanya menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dan meninggalkan budaya militernya. Hal ini terlihat dari kebiasaan beliau yang selalu mengedepankan kepentingan masyarakat dibandingkan kepentingan pribadi. Kemudian beliau selalu menggunakan komunikasi dua arah, baik dari atas ke bawah maupun dari bawah ke atas. Dan beliau selalu melibatkan masyarakat dalam pengambilan keputusan.

Kedua, analisis terhadap implikasi gaya kepemimpinan Bapak Ngatman dalam pembangunan Desa Sumberejo dapat disimpulkan bahwa implikasi dari gaya kepemimpinan Bapak Ngatman dalam pembangunan Desa Sumberejo yaitu pembangunan desa dilaksanakan secara partisipatif. Seluruh masyarakat Desa Sumberejo terlibat dalam proses pembangunan desa, sehingga Sebagian besar masyarakat Desa Sumberejo berpendapat bahwa aspirasi mereka selalu ditampung oleh Bapak Ngatman sehingga ada kepentingan dari masyarakat yang dapat terpenuhi. Hal ini membawa pembangunan desa menjadi lebih maju, karena seluruh pembangunan disesuaikan dengan permintaan dan kebutuhan masyarakat setempat.

Jadi Bapak Ngatman sebagai mantan anggota TNI ini merupakan sosok pemimpin yang bijak. Beliau tidak mengadopsi seluruh budaya kemiliterannya, namun beliau mengkombinasikan antara budaya militer dan budaya sipil. Beliau melihat situasi dan kondisi desa kemudian menetapkan gaya kepemimpinan seperti apa yang cocok diterapkan untuk Desa Sumberejo. Jadi beliau tau kapan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis seutuhnya dan kapan harus menggunakan budaya gaya kepemimpinan militer.

## **B. Saran**

1. Tingkat penyesuaian dalam hal budaya sistem kerja antara pemimpin dengan bawahan harus lebih ditingkatkan agar segera timbul keselarasan dalam menjalankan proses kerja.
2. Masih kurangnya kesadaran warga akan pentingnya pengawasan dan kontrol pembangunan desa, padahal hal tersebut merupakan tugas bersama untuk terwujudnya tujuan bersama.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Al-Djufri, & Salim, M. (2014). *Kepemimpinan*. Surabaya: UIN Sunan Ampel Press.
- Chitam, M. H., Wahyudin, R. A., & Wibawani, S. (2020, Desember 1). Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Desa di Desa Paciran Kabupaten Lamongan. *Jurnal Sosial Ekonomi dan Politik*, 1.
- Cresswell, J. W. (2014). *PENELITIAN KUALITATIF & DESAIN RISET Memilih di antara Lima Pendekatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Eti, R. H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Terhadap Peningkatan Partisipasi Masyarakat Dalam Pembangunan Desa Pandensari Kecamatan Pujon Kabupaten Malang. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, VI.

- Fathoni, M., Suryadi, & Rengu, S. P. (n.d.). Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Pembangunan Fisik Desa. *Jurnal Administrasi Publik, III*.
- Hakim, M. (2018). Konsep Kepemimpinan Menurut Al-Ghazālī. *Ilmu Ushuluddin*.
- Ihsan, Y. (2011). *Analisis Gaya Kepemimpinan Fauzi Bahar Sebagai Walikota Padang Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan*. Skripsi, Universitas Andalas, Ilmu Politik, Padang.
- Mahi, A. K., & Trigunarso, S. I. (2017). *Perencanaan Pembangunan Daerah (Teori & Aplikasi)*. Depok: KENCANA.
- Marliani, W., & Nurhalimah, S. (2020). Dinamika Politik Dalam Perspektif Kepemimpinan Indonesia. *JPPHK (Jurnal Pendidikan Politik, Hukum Dan Kewarganegaraan)*.
- Marsetio. (2018). *Kepemimpinan Nusantara*. Bogor: Universitas Pertahanan.
- Moleong, L. J. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya.
- Putranto, D. A. (2019, Juni 26). *Sumberejo Jadi Rujukan Program Desa Bersinar, BNNK Kendal: Masyarakatnya Aktif Perangi Narkoba*. Retrieved September 20, 2021, from [jateng.tribunnews.com: http://www.google.com/amp/s/jateng.tribunnews.com/amp/2019/06/26/sumberejo-jadi-rujukan-program-desa-bersinarbnnk-kendal-masyarakatnya-aktif-perangi-narkoba](http://www.google.com/amp/s/jateng.tribunnews.com/amp/2019/06/26/sumberejo-jadi-rujukan-program-desa-bersinarbnnk-kendal-masyarakatnya-aktif-perangi-narkoba)
- Rivai, Veitzhal, & Deddy, M. (2003). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rohmah, S. N. (2017). Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Wonosoco Kecamatan Undan Kabupaten Kudus Dalam Rangka Pembangunan Desa Yang Berkembang Tahun 2013-2019. *Jurnal Universitas Diponegoro*.
- Suaib. (2018). *Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Di Desa Mattombang Kecamatan Mattiro Sompe Kabupaten Pinrang*. Skripsi, Universitas Muhammadiyah Makassar, Ilmu Administrasi Negara, Makassar.
- Sugiyono. (2008). *Metode penelitian pendidikan: (pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R & D)*. Bandung: CV Alfabeta.
- Suwanto, H. (2018). *Manajemen SDM (6th ed.)*. Bandung: CV Alfabeta.
- Syafi'ie, I. K. (2009). *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*. Bandung: PT. Refika Aditama.

- Thoha, M. (2009). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wahyudin, K. (2015). *PERENCANAAN PEMBANGUNAN DESA*. Jakarta: KEMENTERIAN DESA.
- Yulk, G. (2015). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Yunus, M. (2016). *Pemilihan Kepala Desa Serentak Tahun 2015 (Studi Kasus di Kecamatan Keera Kabupaten Wajo)*. Skripsi, Makassar.

### **Undang-Undang**

*Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa*

*Peraturan Dalam Negeri Nomor 114 tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Desa*

## **LAMPIRAN 1**

### **DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA**

#### **A. Daftar Pertanyaan Untuk Kepala Desa**

1. Apa ciri khas yang Bapak Ngatman bawa untuk memimpin desa?
2. Apakah ciri khas tersebut dipengaruhi oleh profesi Bapak Ngatman sebagai mantan anggota TNI?
3. Mengapa Bapak Ngatman tidak mau menerima gaji dan bengkak?
4. Bagaimana perilaku Bapak Ngatman dalam mempengaruhi atau menggerakkan pengikut guna mencapai tujuan?
5. Bagaimana Bapak Ngatman menggunakan perilaku kepemimpinan yang efektif dan efisien?
6. Bagaimana Bapak Ngatman menjalin komunikasi dengan bawahan?

7. Bagaimana Bapak Ngatman menyesuaikan antara gaya kepemimpinan dengan situasi atau karakteristik pengikut?
8. Bagaimana Bapak Ngatman membantu perangkat desa agar mampu mencapai tujuan yang diharapkan dalam bidang pekerjaannya?
9. Bagaimana Bapak Ngatman tetap fokus dalam menjalankan kepemimpinan yang efektif dan efisien pada saat situasi krisis?
10. Mengapa pembangunan infrastruktur menjadi prioritas utama di Desa Sumberejo?
11. Bagaimana mekanisme dalam penetapan agenda pembangunan desa?
12. Bagaimana agenda pembangunan desa disosialisasikan?
13. Bagaimana pemerintah desa mengakomodir segala masukan dari peserta Musrenbang Desa dalam proses penyusunan RPJM Desa?
14. Pembangunan apa saja yang telah dan akan dilakukan? Dan bagaimana urgensinya?

B. Daftar Pertanyaan Wawancara untuk Perangkat, BPD, dan Warga

1. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai kepemimpinan Bapak Ngatman?
2. Menurut Bapak/Ibu apakah ada perbedaan ketika dipimpin oleh pemimpin dengan latar belakang militer dengan non militer?
3. Bagaimana kinerja Bapak Ngatman?
4. Bagaimana pandangan Bapak Ngatman dimata masyarakat menurut Bapak/Ibu?
5. Bagaimana komunikasi Bapak Ngatman dengan perangkat?
6. Bagaimana Bapak Ngatman dalam memotivasi pegawai?
7. Apakah Bapak Ngatman aktif mengikuti perkembangan perangkat desa?
8. Bagaimana komunikasi Bapak Ngatman dengan warga?
9. Bagaimana Bapak Ngatman dalam memenuhi kebutuhan warga?
10. Bagaimana Bapak Ngatman dalam menyerap aspirasi warga?
11. Bagaimana Bapak Ngatman menetapkan agenda pembangunan desa?
12. Bagaimana Bapak Ngatman mensosialisasikan agenda pembangunan desa?

13. Bagaimana pembangunan desa selama kepemimpinan Bapak Ngatman?
14. Apa saja prestasi desa selama kepemimpinan Bapak Ngatman?
15. Bagaimana harapan Bapak/Ibu terhadap kepemimpinan Bapak Ngatman?

## **LAMPIRAN 2**

### **DOKUMENTASI**



Wawancara dengan informan



Wawancara dengan informan



Wawancara dengan informan



Wawancara dengan informan





Wawancara dengan informan

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

### **A. Identitas Diri**

1. Nama : Alifia Hena Hamida
2. Tempat/Tgl Lahir : Semarang, 25 Oktober 1998
3. Jenis Kelamin : Perempuan
4. Agama : Islam
5. NIM : 1706016015
6. Alamat : Jl. Segaran II Rt 02 Rw. 11 Purwoyoso Ngaliyan,  
Semarang
7. No.Telp/Hp : 085156096181
8. Email : alifiahenamida@gmail.com
9. Nama Ayah : Andy Erwanto
10. Nama Ibu : Nur Hidayah

### **B. Riwayat Pendidikan**

1. TK Islam Imama : 2006 (Lulus)
2. SD Islam Imama : 2011 (Lulus)
3. SMP Negeri 18 Semarang : 2014 (Lulus)
4. SMA Negeri 08 Semarang : 2017 (Lulus)