

# KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA DESA MANGKUBUMI KECAMATAN SADANANYA KABUPATEN CIAMIS

Atep Nurahman Walidi<sup>1</sup>, Agus Nurulsyam Suparman<sup>2</sup>, Regi Refian Garis<sup>3</sup>  
Universitas Galuh, Ciamis, Indonesia<sup>1,2,3</sup>  
E-mail : atepnurahman11@gmail.com

## ABSTRAK

*Penelitian ini dilatarbelakangi karena Kepemimpinan Transformasional Kepala Desa Mangkubumi Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis belum optimal. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini yaitu studi kepustakaan dan studi lapangan, yang terdiri dari observasi dan wawancara. Teknik pengolahan/analisis data dalam penelitian ini yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah sebanyak 8 orang, yang terdiri dari Kepala Desa Mangkubumi 1 orang, Perangkat Desa 6 orang, dan Tokoh Masyarakat 1 orang. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa Kepemimpinan Transformasional Kepala Desa Mangkubumi Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis belum optimal. Hal tersebut terlihat dari 5 dimensi prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional menurut Koehler dan Pankowski (Ali, 2012:97), diantaranya 2 dimensi sudah berjalan dengan optimal dan 3 dimensi lainnya belum sesuai dalam pelaksanaannya. Dimensi yang belum berjalan tersebut, yaitu menetapkan dan mengkomunikasikan strategi organisasi, memberdayakan individu-individu dan tim-tim, serta mengakui dan memberikan penghargaan kepada peningkatan kinerja yang terjadi secara terus-menerus. Hambatan-hambatan yang dihadapi, diantaranya minimnya kualitas SDM, belum terciptanya hubungan emosional diantara Kepala Desa dan Perangkat Desa, dan adanya perbedaan persepsi diantara Kepala Desa, Perangkat Desa, dan Kelembagaan Desa. Adapun upaya yang sudah dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut yaitu dilaksanakannya berbagai pendidikan dan pelatihan, diadakannya kegiatan untuk meningkatkan rasa kekeluargaan, dilaksanakannya musyawarah desa untuk mempersamakan persepsi dan mengambil keputusan berdasarkan mufakat.*

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan Transformasional, Kepala Desa*

## PENDAHULUAN

Pada era ini dibutuhkan manajemen kepemimpinan yang mampu mengendalikan dan menginovasi perubahan. Pemimpin yang mampu mengoptimalkan sumber daya agar menjadi potensi untuk digerakan menuju perubahan masyarakat yang ideal. Disini

diperlukannya pola kepemimpinan yang mampu mengejawantahkan apa yang menjadi tanggung jawab pembaharuan paradigma dalam menatap masa depan peradaban. Faktor keberhasilan dari suatu organisasi terletak pada gaya kepemimpinan yang digunakannya untuk dijadikan model tiruan oleh para anggotanya dalam

mewujudkan visi-misi dan meningkatkan sumber daya manusianya.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memberdayakan individu, kelompok dan organisasi dengan cara mentransformasi paradigma dan nilai-nilai organisasi menuju kemandirian. Dalam teori ini, para pengikut sang pemimpin memiliki keyakinan bahwa pemimpin mereka memiliki kemampuan luar biasa, yaitu kemampuan yang hanya dimiliki oleh orang-orang tertentu. Pemimpin dianggap mampu membawa dan mengarahkan mereka pada sebuah tujuan ideal. Pemberdayaan anggota salah satu hal penting dalam organisasi untuk mencapai sebuah tujuan bersama. Menurut Sinambela (2017:9) bahwa sumber daya manusia sebagai aset pertama melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik. Konsep kepemimpinan diperlukan dalam melakukan manajemen pengelolaan sumber daya manusia agar terbentuknya individu yang sadar terhadap tupoksinya.

Hal ini harus dengan komitmen yang teguh dalam menentukan langkah kepemimpinannya. Wibowo (2017) menyatakan bahwa:

Kepemimpinan transformasional perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan dan

membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut.

Kejelasan visi terhadap tim untuk menumbuhkan komitmen bersama dalam mencapai tujuan bersama. Melalui pemberdayaan potensi sumber daya salah satu cara alternatif yang harus menjadi sasaran utama. Kreativitas tim perlu pula dimaksimalkan dalam mewujudkan cita-cita bersama.

Menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Desa adalah satu kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat. Pemerintah Desa adalah penyelenggara urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dengan landasan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Otonomi Daerah menjadi tugas pemerintah desa dalam menyelenggarakan pemerintahan di lingkup desa. Desa sebagai pemerintahan terdekat dengan masyarakat diharapkan mampu menjadi pelayan di garda terdepan terhadap masyarakat. Dalam hal ini, Desa menjadi gerbang terdepan dalam menggapai keberhasilan dari segala urusan dan program dari pemerintah. Dengan diberikan kewenangan kepada desa untuk melaksanakan tugas secara mandiri, melalui konsep pemberian

otonom desa, kepemimpinan Kepala Desa dalam menggerakkan pembangunan wilayah desa sangat berpengaruh karena Kepala Desa selaku aparat pelaksana sekaligus pemimpin formal dalam penyelenggaraan pemerintahan di desa. Oleh karena itu, setiap kegiatan yang diselenggarakan di desa harus diketahui dan mendapat persetujuan dari Kepala Desa, mencakup dengan wewenang dan tanggung jawab dari Kepala Desa.

Dilihat dari sisi kebangsaan bahwa bangsa Indonesia memerlukan pemimpin yang mampu memberikan wacana pembaruan yang berinovasi dalam kemajuan. Dengan sistem yang selaras yang diterapkan dalam metode pemilihan pemimpin melalui gagasan demokrasi secara langsung harus mampu melahirkan kepemimpinan melalui seleksi yang mendalam bagi pemilihnya. Wacana pembenahan struktural organisasi pemerintahan atau yang sering disebut revolusi birokrasi perlu dipelopori dengan pembaruan gaya kepemimpinan yang diharapkan menjadi langkah awal pengoptimalan potensi kinerja organisasi terhadap ketercapaian pelayanan terbaik terhadap masyarakat. Pengembangan potensi yang ada ditengah masyarakat seharusnya menjadi alternatif awal untuk memacu ketercapaian organisasi pemerintah. Dalam pemerintahan lingkup desa contohnya, Kepala Desa harus mampu membawa perangkatnya kearah pemberdayaan potensi yang dimiliki oleh desa, salah satunya dengan skema atau gaya

kepemimpinannya. Selain desa menjadi salah satu penyelenggara pemerintahan terbawah pada struktur Negara, pemerintah desa juga harus mampu menjadi embrio perubahan, baik itu dari sisi struktur maupun kultur pemerintahan desa. Motivasi terhadap kinerja struktural aparat desa menjadi pendorong pengembangan kinerja pegawai dalam mencapai cita-cita organisasi pemerintahan desa.

Seorang pemimpin harus mampu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi dari pegawainya untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Pegawai merasa memiliki motivasi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaannya dengan begitu kinerja yang dihasilkan akan semakin baik dan meningkat. Kinerja yang unggul akan didapati dengan motivasi dan semangat kerja yang kuat untuk mewujudkannya, hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan untuknya.

Desa Mangkubumi merupakan salah satu desa yang terletak di Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis. Desa Mangkubumi tersebut berada di kaki Gunung Sawal yang secara geografis wilayah tersebut berpotensi besar akan sumber daya alam dari aspek pandang pertanian untuk masyarakat melalukan penanaman sayur-sayuran. Dengan cuaca yang dingin dan sumber perairan yang menjamin keberlangsungan

tanaman sayuran masyarakatnya. Ini salah satu potensi desa yang perlu diperhatikan untuk melakukan pembangunan desa dari berbagai aspek. Berbagai infrastruktur pendukung sangat diperlukan masyarakat dalam rangka mendorong kemajuan pembangunan ekonomi masyarakat. pemerintahan desa harus mampu menciptakan keberhasilan dalam melaksanakan roda pemerintahannya hal ini harus ditopang dengan manajemen sumber daya aparatur desa yang efektif dan efisien. Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan Pemerintah Desa yaitu sosok kepemimpinan Kepala Desa yang transformasional. Dalam hal ini, pemerintahan desa dalam proses perumusan kebijakan harus sesuai dengan apa yang menjadi kebutuhan masyarakat.

Sinkronisasi antara visi dan misi desa dengan kondisi masyarakat terkadang sulit. Hal ini sering terjadi karena analisis potensi yang kurang tepat sasaran. Di sisi lain manajemen perangkat desa yang dirasa perlunya pembaharuan paradigma terhadap masing-masing tupoksi perangkat desa agar optimalnya kinerja desa.

Berdasarkan observasi awal yang penulis lakukan, kepemimpinan transformasional Kepala Desa Mangkubumi Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis belum optimal. Hal ini dilihat dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kurangnya rangsangan inovatif dan kreatif dalam

mengkomunikasikan visi misi dari kepala desa dengan aparatur desa maupun masyarakat.

2. Kurangnya pembangunan framing bersama dengan masyarakat untuk dapat mencapai tujuan bersama.
3. Kurangnya apresiasi terhadap peningkatan kerja perangkat desa.
4. Minimnya sumber daya manusia perangkat desa.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana kepemimpinan transformasional Kepala Desa Mangkubumi Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis?”.

## **KAJIAN PUSTAKA**

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.

Vincent Gaspersz (Ali, 2012:67) mengemukakan bahwa:

Kepemimpinan adalah proses dimana seseorang atau sekelompok orang (tim) memainkan pengaruh atas orang (tim) lain, menginspirasi, memotivasi dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai sasaran atau tujuan. Kepemimpinan merupakan kemampuan positif mempengaruhi orang dan sistem untuk memberikan dampak yang berguna dan mencapai hasil-hasil yang diinginkan. Kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan

kemampuan dan keunggulan organisasi untuk memberikan inovasi nilai secara terus menerus kepada pasar dan atau pelanggan. Kepemimpinan terdiri atas kepemimpinan diri (*self leadership*), kepemimpinan tim (*team leadership*) dan kepemimpinan organisasi (*organizational leadership*).

Selanjutnya, Kest (Ali, 2012:92) menyatakan bahwa:

Kepemimpinan Transformasional bersifat “mengubah” yaitu mengubah budaya dan strategi organisasi menjadi lebih sehat dan memiliki interaksi yang baik dengan lingkungan. Pemimpin transformasional merupakan agen perubahan yang memberi energi dan membimbing karyawan menuju serangkaian nilai dan perilaku yang baru di dalam organisasi.

Dalam hal ini, Koehler dan Pankowski (Ali, 2012:97) mengemukakan prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional, yaitu:

1. Memandang organisasi sebagai suatu sistem
2. Menetapkan dan mengkomunikasikan strategi organisasi
3. Memberdayakan individu-individu dan tim-tim
4. Mengukur dan mengawasi proses
5. Mengakui dan memberikan penghargaan kepada peningkatan kinerja yang terjadi secara terus-menerus

## **METODE**

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu studi kepustakaan dan studi lapangan yang terdiri dari observasi dan wawancara. Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah sebanyak 8 orang, yang terdiri dari Kepala Desa Mangkubumi 1 orang, Perangkat Desa Mangkubumi 6 orang, dan Tokoh Masyarakat 1 orang. Selanjutnya setelah data diperoleh maka dilakukan pengolahan data melalui reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Untuk mengetahui kepemimpinan transformasional Kepala Desa Mangkubumi Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis ditinjau berdasarkan lima dimensi prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional menurut Koehler dan Pankowski (Ali, 2012:97), yaitu sebagai berikut:

### **1. Memandang Organisasi Sebagai Suatu Sistem**

- a. Adanya pembagian tugas dalam organisasi

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dapat diketahui bahwa adanya pembagian tugas yang dilakukan oleh Kepala Desa Mangkubumi Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis sesuai dengan Peraturan Bupati Ciamis Nomor 80 Tahun 2016 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Desa, tugas dan fungsi

Pemerintah Desa. Dalam penyelenggaraan Pemerintahan Desa, Kepala Desa dibantu oleh Perangkat Desa yang terdiri atas: Sekretaris Desa, Pelaksana Teknis dan Pelaksana Kewilayahan dalam penyusunan kebijakan dan penyusunan koordinasi yang diwadahi dalam Sekretariat Desa serta menjadi unsur pendukung tugas Kepala Desa dalam pelaksanaan kebijakan yang diwadahi dalam bentuk pelaksana teknis dan unsur kewilayahan.

Sejalan dengan pendapat menurut Badu dan Djafri (2017:2) bahwa:

Pimpinan harus bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan, artinya dapat terjalin sebuah pembagian tugas yang efektif sehingga pimpinan merasa tidak hanya memikul beban tugas secara sendirian tetapi ada pemerataan tugas yang dilaksanakan oleh seluruh komponen yang ada di organisasi.

Dengan demikian, adanya pembagian tugas dalam organisasi yang dilakukan oleh Kepala Desa Mangkubumi Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis sudah sejalan dengan apa yang dinyatakan oleh Badu dan Djafri, karena pada masing-masing bagian di Pemerintahan Desa Mangkubumi mempunyai tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan struktur organisasi yang ada. Setiap Perangkat Desa pada prinsipnya bertugas untuk membantu Kepala Desa dalam rangka penyelenggaraan Pemerintahan Desa. Misalnya

Sekretaris Desa bertugas untuk membantu Kepala Desa dalam bidang administrasi pemerintahan. Oleh karena itu, pembagian tugas sangat penting dilakukan oleh pemimpin sehingga adanya pemerataan tugas yang mencakup semua komponen organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

b. Adanya struktur organisasi

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dapat diketahui bahwa adanya struktur organisasi di Pemerintahan Desa Mangkubumi Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis. Hal tersebut terlihat dari papan informasi struktur organisasi yang dipajang di ruangan Kantor Pemerintahan Desa Mangkubumi. Struktur organisasi tersebut menggambarkan dengan jelas garis komando dan garis koordinasi antar bagian dari mulai Kepala Desa, Sekretaris Desa, Kepala Urusan, Kepala Seksi, dan Kepala Dusun.

Sejalan dengan pendapat menurut Badu dan Djafri (2017:8) bahwa:

Struktur merupakan sebuah korelasi antara fungsi dalam organisasi. Dengan kata lain, struktur organisasi ialah hubungan antar karyawan serta tugas dan fungsi mereka sebagai personel kelompok pelaksana. Struktur organisasi yang bermutu harus memenuhi syarat dan berdaya guna. Struktur yang memenuhi syarat merujuk pada satuan organisasi yang melaksanakan peranannya secara disiplin.

Selanjutnya, menurut Badu dan Djafri (2017:8) fungsi atau kegunaan struktur dalam organisasi, yaitu:

1. Kejelasan Tanggung Jawab. Semua anggota organisasi perlu bertanggung jawab secara penuh terhadap pelaksanaan kewenangan serta pimpinan yang menyerahkan wewenang.
2. Kejelasan Kedudukan. Kejelasan kedudukan atau jabatan anggota organisasi dapat membantu koordinasi dan hubungan yang disebabkan oleh munculnya keterkaitan penyelesaian sebuah tugas yang diamanahkan pada seseorang.
3. Kejelasan Uraian Tugas. Kejelasan uraian dalam organisasi dapat mempermudah pimpinan untuk mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan tugas tersebut, serta para pegawai mampu berkonsentrasi pada penyelesaian pekerjaan yang telah diuraikan secara jelas dan terbuka.

Dengan demikian, adanya struktur organisasi dalam Pemerintahan Desa Mangkubumi Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis sudah sejalan dengan apa yang dinyatakan oleh Badu dan Djafri, karena adanya papan informasi yang menunjukkan struktur organisasi Pemerintahan Desa Mangkubumi dengan jelas sehingga terciptanya kejelasan tanggung jawab, kejelasan kedudukan, dan kejelasan uraian tugas dari masing-masing bagian Perangkat Desa maupun Kepala Desa

yang bertugas sebagai pemimpin dan memiliki fungsi untuk melakukan pengendalian dalam organisasi.

## **2. Menetapkan dan Mengkomunikasikan Strategi Organisasi**

- a. Adanya visi misi yang jelas

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dapat diketahui bahwa Kepala Desa Mangkubumi Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis sudah memiliki visi misi yang jelas dan sebagian besar Perangkat Desa sudah memahami terkait visi misi tersebut.

Sejalan dengan pendapat menurut Senny, et al (Sinaga, 2021:844) bahwa ‘Pemimpin harus pandai menciptakan dan menjelaskan visi misi dengan terang dan gamblang agar bawahan paham apa tujuan awal dan apa yang harus dicapainya’.

Dengan demikian, adanya visi misi yang jelas dari Kepala Desa Mangkubumi Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis sudah sejalan dengan apa yang dinyatakan oleh Senny, et al karena Kepala Desa Mangkubumi telah berupaya untuk menciptakan dan menjelaskan visi misinya dengan jelas sehingga terciptanya pemahaman Perangkat Desa terkait visi misi tersebut. Dalam hal ini, keberadaan visi dan misi bagi organisasi mutlak perlu karena dengan visi misi tersebut organisasi dapat merencanakan keadaan di masa datang. Visi misi yang telah dibuat tidak sekedar menjadi slogan belaka namun menjadi satu *guideline* yang

mengarahkan langkah organisasi untuk mencapai apa yang telah dirumuskan dalam visi dan misinya. Untuk mencapai visi misi tersebut Kepala Desa dan Perangkat Desa harus menjalin koordinasi dan kerja sama yang baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara maksimal sehingga makna *good governance* dapat terealisasi dan tujuan dari visi misi tersebut dapat tercapai.

b. Membangun pola komunikasi yang jelas

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dapat diketahui bahwa belum adanya pola komunikasi yang jelas oleh Kepala Desa Mangkubumi Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis. Hal tersebut dibuktikan dengan masih adanya Perangkat Desa yang kurang memahami terkait informasi yang disampaikan oleh Kepala Desa. Ada dua faktor yang menyebabkan hal tersebut, yaitu kurangnya upaya dan inisiatif dari Kepala Desa dalam menyesuaikan komunikasi terhadap Perangkat Desa dan minimnya kualitas SDM Perangkat Desa sehingga daya responnya rendah.

Hal tersebut tidak sejalan dengan pendapat menurut Badu dan Djafri (2017:69) bahwa:

Komunikasi merupakan hal yang sangat krusial dalam sebuah organisasi, yang mana bila pemimpinnya ahli dalam menciptakan pola komunikasi, maka hal ini menjadi jaminan keberhasilan dalam mencapai tujuan.

Dengan demikian, membangun pola komunikasi yang jelas yang dilakukan oleh Kepala Desa Mangkubumi Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis belum sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Badu dan Djafri, karena Kepala Desa Mangkubumi belum memiliki keahlian dalam menciptakan pola komunikasi terhadap Perangkat Desa selaku bawahannya. Hal tersebut menjadi salah satu penghambat dalam mencapai tujuan organisasi sesuai dengan visi misi yang telah ditetapkan.

### 3. Memberdayakan Individu-Individu dan Tim-Tim

a. Adanya pemberian tugas dan pengorganisasian SDM

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dapat diketahui bahwa Kepala Desa Mangkubumi Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis sudah melaksanakan pemberian tugas dan pengorganisasian SDM, hal tersebut dibuktikan dengan pendelegasian wewenang kepada Sekretaris Desa untuk melaksanakan rapat saat Kepala Desa Mangkubumi berhalangan hadir dan adanya departemensi setiap Perangkat Desa ke dalam bagian-bagian yang telah ditentukan dalam Pemerintahan Desa, misalnya bidang pemerintahan, kesejahteraan, dan pelayanan, hal tersebut disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian dari Perangkat Desa.

Sejalan dengan pendapat menurut Badu dan Dajfri (2017:6-7) bahwa:



Pengorganisasian berfungsi untuk menentukan tugas-tugas yang harus dikerjakan yang harus dikerjakan, pengelompokkan pekerjaan-pekerjaan tersebut dan membagikannya pada setiap pegawai, penentuan subsistem serta penetapan koneksi.

Dengan demikian, pemberian tugas dan pengorganisasian SDM yang dilakukan oleh Kepala Desa Mangkubumi Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis sudah sejalan dengan apa yang dinyatakan oleh Badu dan Djafri, karena Kepala Desa Mangkubumi selalu memberikan tugas kepada Perangkat Desa terkait pelaksanaan program desa dan adanya penempatan Perangkat Desa pada bagian-bagian dalam Pemerintah Desa yang berpengaruh terhadap tupoksi yang harus dikerjakan oleh masing-masing bagian.

b. Membimbing dan melayani bawahan secara individual

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dapat diketahui bahwa Kepala Desa Mangkubumi Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis belum mampu membimbing dan melayani Perangkat Desa secara individual, hal tersebut karena Kepala Desa Mangkubumi lebih memberi kebebasan kepada para bawahannya untuk mengembangkan keahlian dalam mengembangkan ide-ide yang dimiliki oleh setiap Perangkat Desa.

Hal tersebut tidak sejalan dengan pendapat menurut Bass (Senny, et al, 2018:201) bahwa 'Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional

memiliki karakteristik dalam membimbing dan melayani tiap bawahannya secara individual'.

Dengan demikian, membimbing dan melayani Perangkat Desa secara individual yang dilakukan oleh Kepala Desa Mangkubumi Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis belum sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Bass, karena Kepala Desa Mangkubumi belum memiliki kemampuan dalam memberikan bimbingan dan melayani Perangkat Desanya sehingga belum terciptanya hubungan emosional antara satu sama lain.

#### **4. Mengukur dan Mengawasi Proses**

a. Membuat *road maps*

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dapat diketahui bahwa adanya road maps yang dibuat oleh Kepala Desa Mangkubumi Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis. Hal tersebut terlihat dari dokumen RPJMDes dan RKPDes. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes) memuat visi dan misi kepala desa, arah kebijakan pembangunan desa serta rencana kegiatan yang meliputi Bidang Penyelenggaraan Pemerintahan Desa, Pelaksanaan Pembangunan Desa, pembinaan Kemasyarakatan Desa dan Pemberdayaan Masyarakat Desa. Sedangkan Rencana Kerja Pemerintah Desa (RKPDes) memuat pokok-pokok kebijakan pembangunan desa dan menuntun kearah tujuan pencapaian

visi dan misi desa. Terwujudnya perencanaan tahunan Desa dalam upaya mewujudkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa.

Sejalan dengan pendapat menurut Purwanggono (2020:45) bahwa:

Menyusun perencanaan strategis dari suatu unit organisasi adalah menjadi tugas utama dari seorang pemimpin (*leader*), seorang *leader* harus lihai dan terampil dalam menyusun perencanaan strategis dari unit organisasi yang dipimpinya.

Dengan demikian, adanya pembuatan *road maps* oleh Kepala Desa Mangkubumi Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis sudah sejalan dengan apa yang dinyatakan oleh Purwanggono, karena adanya dokumen Rencana Kerja Pemerintah Desa (RKPDDes) yang disusun oleh Kepala Desa selaku pembina, Perangkat Desa, Kelembagaan Desa, dan unsur masyarakat.

#### b. Mengevaluasi kinerja Perangkat Desa

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dapat diketahui bahwa Kepala Desa Mangkubumi Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis mengevaluasi kinerja Perangkat Desa secara rutin, minimalnya satu bulan satu kali. Kegiatan evaluasi tersebut sudah terjadwal dan merupakan agenda yang wajib dilakukan karena tanpa kegiatan evaluasi maka tidak akan ada progres yang dicapai.

Dalam hal ini, Nurwanda (2015:643) menyatakan bahwa “Kinerja karyawan berhubungan

dengan kemampuan professional seseorang dalam meningkatkan kemampuan dan motivasinya untuk menghasilkan *output* atau produktivitas kerja yang optimal”.

Selanjutnya, menurut Yunus (2012:370) “Evaluasi kinerja harus dilakukan oleh pemimpin secara terus-menerus agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien”.

Dengan demikian, mengevaluasi kinerja Perangkat Desa yang dilakukan oleh Kepala Desa Mangkubumi Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis sejalan dengan apa yang dinyatakan oleh Nurwanda dan Yunus, karena adanya rapat evaluasi kinerja secara rutin setiap bulannya yang dipimpin oleh Kepala Desa Mangkubumi sehingga setiap target yang telah ditentukan dapat tercapai.

#### 5. Mengakui dan Memberikan Penghargaan Kepada Peningkatan Kinerja Yang Terjadi Secara Terus-Menerus

##### a. Memberikan apresiasi terhadap peningkatan kinerja Perangkat Desa

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dapat diketahui bahwa Kepala Desa Mangkubumi Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis memberikan apresiasi terhadap peningkatan kinerja Perangkat Desa melalui pujian-pujian dan kalimat-kalimat yang bersifat membangun.

Dalam hal ini, Notoatmodjo (Nurwanda, 2015:643) menyatakan bahwa “Setiap orang sebagai sumber

daya manusia dalam organisasi ingin mendapatkan penghargaan dan perilaku yang adil dari pimpinan organisasi yang bersangkutan”.

Selanjutnya, menurut Zaharuddin, et al (2021:15) bahwa:

Melalui gaya kepemimpinan yang baik, seorang pemimpin dapat memengaruhi bawahan agar meningkatkan kinerjanya. Untuk membawa bawahan sesuai dengan kemauan pemimpin, maka seorang pemimpin harus mampu memotivasi pegawai. Motivasi ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain memberikan pujian, memberikan penghargaan, memberikan insentif kepada pegawai yang mempunyai kinerja yang baik.

Dengan demikian, apresiasi yang diberikan terhadap peningkatan kinerja Perangkat Desa yang dilakukan oleh Kepala Desa Mangkubumi Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis sejalan dengan apa yang dinyatakan oleh Notoatmodjo dan Zaharuddin, karena Kepala Desa Mangkubumi telah berupaya untuk memberikan pujian-pujian dan kalimat-kalimat yang membangun. Selain itu, Kepala Desa juga selalu menghargai setiap kerja keras yang dilakukan oleh setiap Perangkat Desa tanpa membedakannya.

b. Mendorong Perangkat Desa untuk bersikap kreatif dan inovatif

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dapat diketahui bahwa Kepala Desa Mangkubumi Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis belum mendorong Perangkat Desa agar

bersikap kreatif dan inovatif, hal tersebut dibuktikan dengan belum adanya upaya dari Kepala Desa Mangkubumi terhadap Perangkat Desa untuk mengembangkan ide-ide barunya sehingga program pemerintah desa masih bersifat monoton.

Dalam hal ini, Yuliani, et al (2018:41) menyatakan bahwa:

Inovasi dan kreativitas merupakan sebuah proses melalui mana setiap individu atau kelompok individu menghasilkan suatu perubahan atau efek yang berarti baik, bagi kehidupan pribadi maupun orang lain.

Selanjutnya, menurut Bass dan Avolio (Rahman, et al, 2019:603) bahwa:

Pemimpin harus menstimulasi para pengikut agar kreatif dan inovatif. Pemimpin mendorong para pengikutnya untuk memakai imajinasi mereka dan untuk menantang cara melakukan sesuatu yang dapat diterima oleh sistem sosial.

Dengan demikian, mendorong Perangkat Desa untuk bersikap kreatif dan inovatif yang dilakukan oleh Kepala Desa Mangkubumi Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis belum sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Yuliani, et al serta Bass dan Avolio, karena Kepala Desa Mangkubumi belum mampu menstimulasi Perangkat Desanya agar bersikap kreatif dan inovatif sehingga program-program Pemerintah Desa bersifat monoton. Dalam hal ini, Kepala Desa harus menemukan cara yang tepat untuk memberikan stimulasi

dan dorongan dalam menciptakan sikap kreatif dan inovatif Perangkat Desanya dengan dibarengi bimbingan dan arahan secara langsung dari Kepala Desa selaku pemimpin dalam penyelenggaraan Pemerintahan Desa.

## **KESIMPULAN**

1. Dimensi memandang organisasi sebagai suatu sistem sudah berjalan dengan optimal. Hal tersebut dapat dilihat dari terlaksananya pembagian tugas dalam organisasi dan adanya struktur organisasi. Hambatan-hambatan yang dihadapi dalam memandang organisasi sebagai suatu sistem, diantaranya belum meratanya sumber daya manusia pada masing-masing bagian karena jumlah Perangkat Desa yang terbatas dan minimnya kualitas SDM. Hambatan-hambatan tersebut dapat teratasi dengan dilakukannya upaya peningkatan kapasitas SDM, seperti pelatihan-pelatihan, baik secara formal maupun non formal dan dalam pengangkatan pegawai baru selalu dilaksanakan seleksi murni, tanpa adanya intervensi sehingga mendapatkan pegawai yang memiliki kompetensi yang memadai.
2. Dimensi menetapkan dan mengkomunikasikan strategi organisasi belum berjalan dengan optimal. Hal tersebut dapat dilihat dari belum terlaksananya indikator membangun pola komunikasi yang jelas. Hambatan-hambatan yang dihadapi dalam menetapkan dan mengkomunikasikan strategi organisasi diantaranya minimnya kualitas SDM sehingga mempengaruhi terhadap daya respon dan feedback dalam komunikasi, kurangnya keahlian Kepala Desa dalam membangun pola komunikasi yang efektif, dan kurangnya koordinasi antar pegawai. Sejauh ini belum ada upaya yang efektif dalam mengatasi hambatan-hambatan tersebut.
3. Dimensi memberdayakan individu-individu dan tim-tim belum berjalan dengan optimal. Hal tersebut dapat dilihat dari belum terlaksananya indikator membimbing dan melayani bawahan secara individual. Hambatan yang dihadapi dalam memberdayakan individu-individu dan tim-tim adalah belum terciptanya hubungan emosional diantara Kepala Desa dan Perangkat Desa. Selanjutnya upaya yang sudah dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut yaitu diadakannya kegiatan untuk meningkatkan rasa kekeluargaan, misalnya acara perlombaan dan makan bersama.
4. Dimensi mengukur dan mengawasi proses sudah berjalan dengan optimal. Hal tersebut dapat dilihat dari terlaksananya membuat road maps dan mengevaluasi kinerja Perangkat Desa. Hambatan yang

dihadapi dalam mengukur dan mengawasi proses adalah adanya perbedaan persepsi diantara Kepala Desa, Perangkat Desa, dan Kelembagaan Desa. Hambatan tersebut dapat teratasi dengan dilakukannya upaya musyawarah desa untuk mempersamakan persepsi dan mengambil keputusan berdasarkan mufakat.

5. Dimensi mengakui dan memberikan penghargaan kepada peningkatan kinerja yang terjadi secara terus-menerus belum berjalan dengan optimal. Hal tersebut dapat dilihat dari belum terlaksananya indikator mendorong Perangkat Desa untuk bersikap kreatif dan inovatif. Hambatan yang dihadapi dalam mengakui dan memberikan penghargaan kepada peningkatan kinerja yang terjadi secara terus-menerus adalah rendahnya kreatifitas Perangkat Desa dalam melaksanakan tugas. Sejauh ini belum adanya upaya untuk mengatasi hambatan tersebut.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ali, E. M. 2012. *Kepemimpinan Transformasional dalam Birokrasi Pemerintahan*. Jakarta: Multicerdas Publishing.
- Badu, S. Q. dan Djafri, N. 2017. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Gorontalo: Ideas Publishing.
- Nurwanda, A. 2015. Mekanisme Pelaksanaan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kepada Masyarakat, Studi Evaluatif Pada Badan Usaha Milik Daerah PDAM Tirta Galuh Ciamis. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 1(4), 639-648.
- Purwanggono, C. J. 2020. *Kepemimpinan*. Fakultas Ekonomi Universitas Wahid Hasyim Semarang.
- Rahman, et al. 2019. Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Desa dalam Menggerakkan Partisipasi Masyarakat Desa di Kecamatan Tompobulu, Kabupaten Bantaeng. *Journal of Management & Business*, 5(1), 601-611.
- Senny, et al. 2018. Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen PAUD di Kecamatan Sidorejo Salatiga. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 8(2), 197-201.
- Sinaga, N. A. S., et al. 2021. Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(7), 840-846.
- Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 Tentang Desa.
- Undang-Undang No. 12 Tahun 2008 tentang Otonomi Daerah.

- Yuliani, et al. 2018. Identifikasi Karakteristik Kreativitas Masyarakat Menuju Desa Inovatif (Studi di Desa Kawasen Kecamatan Banjarsari Kabupaten Ciamis). *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 4(2), 40-52.
- Yunus, E. 2012. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 16(3), 368-387.
- Zaharuddin, et al. 2021. *Gaya Kepemimpinan & Kinerja Organisasi*. Pekalongan: Nasya Expanding Management.