

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA DESA TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Sepia Diana Putri¹, Yuliasih², Septina Suci Dewi³, Anang Sugeng Cahyono⁴

^{1,2,3,4}Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Tulungagung
Email: sepiadnaptr00@gmail.com, senjanilyulia@gmail.com, septinasucid@gmail.com, akusukambahdi@gmail.com

Abstract

The success of village development is highly dependent on the role of the village head and his staff. Situational leadership style is one alternative that influences employee performance. This study examines more deeply various phenomena such as low education levels, lack of work discipline, lack of training/workshops for employees. The method used is descriptive and literature study. The purpose of this study was to determine the extent of the influence of the situational leadership of the village head on employee performance. In situational leadership according to Hersey & Blanchard (2006), there are four types of leadership, namely telling (directing), selling (training), participation (mobilizing participation), delegating (delegating). There are also performance indicators according to Sedamaryanti (2014: 198), namely clear specifications, objectively measurable, relevant, achievable, flexible, effective. If the type of leadership and performance indicators are linked, it can be concluded that the situational leadership of the Gondanggunung Village Head has not significantly influenced employee performance.

Keywords: Situational Leadership; Village Head; Employee Performance

Abstrak

Keberhasilan pembangunan desa sangat tergantung dari peran kepala desa dan jajarannya. Gaya kepemimpinan situasional menjadi salah satu alternatif yang memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini mengkaji lebih dalam berbagai fenomena seperti tingkat pendidikan rendah, kurangnya kedisiplinan kerja, kurangnya pelatihan/workshop terhadap pegawai. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dan studi literatur. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kepemimpinan situasional kepala desa terhadap kinerja pegawai. Dalam kepemimpinan situasional menurut Hersey & Blanchard (2006) terdapat empat tipe kepemimpinan yaitu telling (mengarahkan), selling (melatih), participation (menggali partisipasi), delegating (mendelegasikan). Terdapat juga indikator kinerja menurut Sedamaryanti (2014:198) yaitu spesifikasi yang jelas, dapat diukur secara objektif, relevan, dapat dicapai, fleksibel, efektif. Jika tipe kepemimpinan dan indikator kinerja dikaitkan dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan situasional Kepala Desa Gondanggunung belum memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Kepemimpinan Situasional; Kepala Desa; Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Pembangunan sumber daya manusia (SDM) ialah sebuah konsep yang tidak bisa dipisahkan dari pembangunan baik dalam ranah nasional maupun daerah dengan tujuan sumber daya yang mampu berdaya guna, efektif dan ekonomis. Pemegang peranan penting dalam suatu instansi yaitu dengan adanya keberadaan sumber daya manusia. Hasil kerja yang optimal dalam suatu instansi didapatkan dari potensi sumber daya manusia yang

dimanfaatkan dengan sebaik baiknya. Dalam setiap kegiatan organisasi manusia memiliki peran yang dominan sebab terwujudnya tujuan organisasi didapatkan dari peran manusia yang menjadi perencana, pelaku dan penentu.

Pemerintahan desa sebagai bagian dari penyelenggara pelayanan publik membutuhkan dukungan dari sumberdaya manusia dalam hal ini pimpinan yakni kepala desa dan aparatur pemerintahan desa. Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem Pemerintah Negara Kesatuan Republik Indonesia (UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah pasal 1 ayat 12). Pembangunan perdesaan sebagai bagian integral dari pembangunan daerah dan nasional, dewasa ini mendapat sorotan yang amat tajam dari berbagai kalangan. Pemerintahan Desa adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah desa dan Badan Permusyawaratan Desa dalam mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan asal-usul dan adat-istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam Sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (PPRI No. 72 Tahun 2005 tentang Desa). (Undang-Undang No 32 Tahun 2004, 2004)

Peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) melalui gaya kepemimpinan dan kemampuan aparatur desa dapat menjadi salah satu cara agar kinerja organisasi dapat berjalan dengan baik. Dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan seorang pemimpin mempunyai pengaruh besar dalam suatu organisasi. Sumber Daya Manusia (SDM) dapat digunakan oleh pemimpin agar dapat memperlancar tujuan organisasi secara efektif dan efisien. menurut siagian (2003:3) berpendapat bahwa seorang pemimpin ialah yang mampu memainkan perannya sebagai orang yang dominan pada keberhasilan organisasi dalam menjalankan berbagai kegiatan yang terutama pada kinerja pegawainya. Pemimpin (leadership) bisa dikatakan sebagai cara pada seorang pemimpin untuk mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur didalam organisasinya guna mencapai tujuan yang diinginkan dan dapat menghasilkan pelayanan dari masyarakat secara maksimal. Dengan peningkatan pada mutu pelayanan dapat membantu aparatur desa dalam mencapai hasil dari tujuan organisasi tersebut. (Untari et al., 2015)

“Pemimpin yang ideal harus memiliki gaya atau perilaku kepemimpinan yang baik sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Flippo (1994) dalam Nurjanah (2008:39)

berpendapat berpendapat bahwa gaya kepemimpinan dapat dikatakan sebagai bentuk perilaku yang dibentuk untuk mencampurkan kepentingan organisasi dan personalia untuk mengejar beberapa sasaran.(Dewi, 2017) adapun jenis gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan gaya kepemimpinan situasional hasil pengembangan Hersey dan Blanchard. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dengan selalu memperhatikan, menyesuaikan situasi dan kondisi suatu organisasi, dengan sifat yang fleksibel dalam menyesuaikan tingkat kematangan bawahan dan lingkungannya.

Fenomena yang dilihat dari hasil pengamatan di Desa Gondanggunung Kecamatan Pagerwojo Kabupaten Tulungagung yaitu terdapat beberapa masalah , yang pertama karena SDM dari pegawai masih rendah, hanya terdapat dua orang sarjana yaitu bagian bendahara desa dan stafnya saja, untuk yang lainnya relatif SLTP dan SLTA, kedua kurangnya pelatihan /workshop, ketiga tingkat kedisiplinan pegawai juga masih kurang, kehadiran pegawai terkadang tidak sesuai dengan jadwal yang sudah ditetapkan jadi ketika masyarakat membutuhkan pelayanan , aparat desa tidak ada ditempat. Dari hal tersebut sehingga munculah pertanyaan bagaimana pengaruh seorang pemimpin yaitu kepala desa dalam menghadapi permasalahan tersebut.

Dari pendapat dan uraian diatas jelas bahwa guna mencapai suatu kepemimpinan yang baik sangat tergantung dari gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu sendiri. Maka dari sinilah penulis tertarik untuk meneliti dan mengkaji lebih dalam tentang gaya kepemimpinan Kepala Desa dilihat dari permasalahan Kepala Desa dan bawahannya, karena dalam suatu organisasi formal maupun non formal terdapat seorang pemimpin dan bawahan yang dipimpin. Demikian juga dengan keberadaan sebuah desa, tanpa seorang pemimpin suatu desa tidak akan bisa mencapai tujuan yang ditetapkan dan dicita-citakan walau terkadang tujuan tersebut tidak dijalankan secara maksimal oleh pemimpin tersebut. Penelitian ini memiliki rumusan masalah yang iningn dikaji lebih dalam terkait pengaruh kepemimpinan situasional Kepala Desa Gondanggunung Kecamatan Pagerwojo Kabupaten Tulungagung Terhadap Kinerja Pegawai dan mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai di Desa Gondanggunung tersebut. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan situasional Kepala Desa terhadap kinerja pegawai.

KAJIAN TEORITIK

Pengaruh

Dalam kamus besar bahasa Indonesia pengaruh adalah suatu daya yang ada dan timbul dari suatu baik itu orang ataupun benda dengan ikut serta dalam membentuk sifat, kepercayaan dan perilaku orang. Dari pendapat diatas bisa didapatkan bahwa pengaruh dapat membentuk atau mengubah dan menggantikan sesuatu.

Dalam pengaruh digambarkan dengan kondisi suatu hubungan feedback, hubungan sebab akibat, dan dua hal yang akan saling dihubungkan baik yang dipengaruhi ataupun yang mempengaruhi. Disatu sisi pengaruh adalah daya yang dapat memicu dan menyebabkan sesuatu bisa berubah. Maka jikalau salah satu disebutkan dengan pengaruh itu mengalami perubahan, dengan itu otomatis terdapat pula akibat yang ditimbulkan nya. (Cahyono, 2016)

Pengaruh menurut Wiryanto merupakan seseorang (aktor) resmi dan tidak resmi di lingkungan masyarakat dengan ciri ciri tenggang rasa (toleransi), produktif, berkecakapan, dan sesuatu yang strategis jika dibandingkan dengan suatu pihak yang akan dipengaruhi. Sedangkan menurut M. Suyanto, pengaruh ialah nilai dengan taraf suatu sponsor dengan media tertentu. Uwe Becker memberikan pendapat mengenai pengertian pengaruh yaitu kemampuan yang terus menerus mengalami perkembangan tidak keterkaitan dengan sebuah usaha perjuangan dan memaksakan kepentingan. (Syafni, 2018)

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah pengertian dari kata "leadership" berasal dari kata leader (pemimpin ataupun ketua). (Ach. Mohyi, 1999: 175). (Khoironi & Hamid, 2020)

Kepemimpinan menurut pendapat Freeman & Taylor (1950) ialah kemampuan dalam hal pembuatan suatu rencana kegiatan kerjasama sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien . Sagala (2009:114) menyatakan kepemimpinan merupakan kata yang berasal dari kata pemimpin, yaitu seorang yang dipandang berupaya memberikan suatu pengaruh terhadap bawahannya ataupun pengikutnya guna mewujudkan tujuannya. Sedangkan menurut Kartono(2006:2) mengemukakan bahwasanya istilah kepemimpinan merupakan suatu cabang dari ilmu Administrasi, terkhusus administrasi publik(negara). Di dalam sebuah kepemimpinan terdapat suatu hubungan antar pribadi yaitu hubungan pengaruh(mempengaruhi) dari seorang yang dikatakan sebagai

pemimpin dan hubungan ketaatan, kedisiplinan para pengikut (bawahanya) sebab kewibawaan dari pemimpin.(Untari et al., 2015)

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Hersey, Blanchard, Kenneth, & Johnson (2006) adalah suatu proses(metode) dalam rangka mempengaruhi aktivitas manusia atau sekelompok manusia dengan usaha menuju tercapainya suatu tujuan tertentu. Menurut Hersey, Blanchard, Kenneth, & Johnson (2006), perilaku dan gaya kepemimpinan itu adalah situasional (sesuai situasi dan kondisi). Dalam gaya kepemimpinan situasional, tidak didapatkan gaya kepemimpinan yang dinyatakan sesuai paling baik dari gaya kepemimpinan lainnya. Gaya kepemimpinan merupakan tingkah laku (perilaku, kelakuan) dari seorang yang disebut pemimpin yang dapat diterima dan ditanggapi oleh bawahnya, dengan itu gaya kepemimpinan dapat berjalan efektif ketika sudah sesuai dengan ketanggapan serta kesiapan pegawai. Terdapat 3 unsur dalam gaya kepemimpinan situasional yaitu tingkat arahan serta bimbingan tugas dari pemimpin, kedua seberapa besar motivasi pemimpin terhadap pegawai, dan yang ketiga adalah kesiapan dari pegawai itu sendiri. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan situasional maka seorang pemimpin harus bisa menyesuaikan respon dengan kondisi dan tingkat kesiapan, kemampuan, dan minat pegawai dalam penyelesaian tugas yang diberikan. (Hersey, Blanchard, Kenneth, & Johnson, 2006). Klasifikasi kepemimpinan situasional menurut Hersey, Blanchard, Kenneth, & Johnson(2006) ada 4 tipe yaitu telling, selling, participation, dan delegating.

Adapun yang dijadikan fokus dan indikator dalam gaya kepemimpinan di penelitian ini yaitu 4 gaya kepemimpinan situasional mengarahkan (telling), melatih (selling), menggalang partisipasi (participating), dan mendelegasikan (delegating) dengan tingkat kesiapan bawahan menurut Hersey dan Blanchard yaitu kemampuan (ability) dan kemauan (willingness). Gaya kepemimpinan dan kinerja memiliki hubungan satu sama lain seperti yang dinyatakan Sedarmayanti (2013) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran tercapai atau gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pemimpin.(Aisyah & Dewi, 2015)

Kepemimpinan Situasional

Gaya Kepemimpinan Situasional adalah perilaku sesuai (konsisten) yang diikuti seseorang ketika bekerja dengan orang lain atau bawahan seperti yang dipahami atau diinginkan orang tersebut. Kemampuan seseorang untuk memimpin dan mempengaruhi orang lain sehingga mereka dapat mencapai tujuan tertentu dikenal sebagai kepemimpinan.

Kepemimpinan situasional adalah konsep yang berfokus pada pengikut (Robbin, 2005). Metode ini berfokus pada kualitas karyawan, yang berarti bahwa karyawan memiliki tingkat kesiapan yang berbeda-beda. Karyawan dengan tingkat kesiapan rendah membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda dari karyawan dengan tingkat kesiapan yang tinggi. (Chichi Rahmayanti, 2018)

Kepemimpinan situasional, menurut Hersey dan Blanchard (Miftah Thoha, 2010: 63), kepemimpinan didasarkan pada tiga faktor yang saling mempengaruhi, yaitu : 1. jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, 2. jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan, dan 3. tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut untuk melaksanakan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu. Perilaku yang berkaitan dengan tugas dan perilaku yang berkaitan dengan hubungan digunakan dalam model kepemimpinan situasional. Menurut Hersey dan Blanchard (1995:114), perilaku tugas adalah tingkat upaya yang dilakukan oleh pemimpin untuk mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok. Ini mencakup penjelasan tentang aktivitas setiap anggota, serta kapan, dimana, dan bagaimana mereka melakukannya. Perilaku tugas dicirikan dengan upaya yang rinci dan jelas untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode penyelesaian pekerjaan. Kadar upaya yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk membangun hubungan interpersonal antara mereka sendiri dan dengan anggota kelompok mereka melalui saluran komunikasi yang luas dan dukungan sosio-emosioanal. Dari argumen tersebut, penulis menetapkan kepemimpinan situasional dalam menganalisis kepemimpinan kepala desa karena dalam suatu perilaku ada pemikiran bahwa gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin berkaitan dengan keberhasilan atau kegagalan mereka. Gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin dapat dilihat dari cara mereka berkomunikasi, memberikan tugas, memberikan perintah, membuat keputusan, dan banyak lagi. Pemimpin harus memiliki kemampuan dan keterampilan yang dapat mendorong rekan-rekannya untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Kepala Desa

Pelaksanaan pemerintahan yang baik di Desa tidak lepas dari seorang kepala desa itu sendiri. Dalam rangka pembangunan daerah, kepala desa sebagai tokoh utama dalam hal pemberian layanan kepada masyarakat dan juga menjadi tujuan utama pada keberhasilan program pembangunan. Dalam mewujudkan kesejahteraan bagi masyarakat untuk tujuan pada program pembangunan desa dilakukan dengan upaya pemberdayaan dan perkuatan pemerintah tingkat desa. Sebagai contoh dari fungsi apatur negara yaitu pelayanan publik.

Surono (2019:10) berpendapat bahwa Kepala Desa merupakan wakil rakyat yang dipilih langsung oleh masyarakat guna memimpin dan mengatur masyarakat desa. Jadi kepala desa yang terpilih secara otomatis melaksanakan tugas, wewenang dan tanggungjawab di masyarakat desa. Kepala desa merupakan seseorang yang menentukan berhasil atau tidaknya sebuah kepemimpinan di desa maka dari itu tugas kepala desa sangat banyak seperti melaksanakan pembangunan secara merata, menyelenggarakan pemerintahan yang bersih dan tanggungjawab, membina masyarakat, memberdayakan masyarakat desa.

Menurut Wahyudi dkk (2019:372) kepala desa adalah seorang yang dijadikan sebagai penentu keberhasilan maupun kegagalan dalam pemerintahan. Kepala desa mengarahkan masyarakat untuk kehidupan yang lebih baik melalui pemberdayaan masyarakat yang dilakukan melalui program-program serta rapat yang dilakukan oleh kepala desa.

Diatur pada pedoman pembangunan desa sebagaimana yang tertuang dalam Permendagri No. 114 Tahun 2014, Pemerintah Desa adalah kepala Desa atau yang disebut dengan nama lain dibantu perangkat Desa sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Desa. Pemerintah Desa merupakan subsistem dari sistem penyelenggaraan pemerintahan secara nasional. Keberhasilan pemerintah secara nasional turut ditentukan oleh efektifitas penyelenggaraan pemerintahan desa. (Hariyanto & Katam, 2020)

Kepala desa sebagai kepala pemerintahan desa memiliki tugas dan wewenang yang di atur didalam Pasal 26 ayat (2) UU No. 6 Th 2014 tentang Desa, sebagai berikut:

- a. Memimpin penyelenggaraan pemerintahan desa;
- b. Mengangkat dan memberhentikan perangkat desa;
- c. Memegang kekuasaan pengelolaan keuangan dan aset desa;
- d. Menetapkan peraturan desa;
- e. Menetapkan anggaran pendapatan dan belanja desa;

- f. Membina kehidupan masyarakat desa;
- g. Membina ketentraman dan ketertiban masyarakat desa
- h. Membina dan meningkatkan perekonomian desa serta mengintegrasikannya agar mencapai perekonomian skala produktif untuk sebesar-besarnya kemakmuran masyarakat desa;
- i. Mengembangkan sumber pendapatan desa;
- j. Mengusulkan dan menerima pelimpahan sebagian kekayaan negara guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa;
- k. Mengembangkan kehidupan sosial budaya masyarakat desa;
- l. Memanfaatkan teknologi tepat guna;
- m. Mengoordinasikan pembangunan desa secara partisipatif;
- n. Mewakili desa didalam dan di luar pengadilan atau menunjuk kuasa hukum untuk mewakilinya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- o. Melaksanakan wewenang lain yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan(Pribadi, 2023)

Kinerja

Sedarmayanti (2014) menjelaskan bahwa kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai outcome yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula. Sedarmayanti (2011) juga menjelaskan bahwa kinerja adalah sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan dan standar, persyaratan atribut yang disepakati. (Aisyah & Dewi, 2015)

Menurut Dessler (2009) kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya. Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikutip dan diterjemahkan oleh Hadari (2006) mengatakan bahwa Kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah jika

diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan. Yuniarsih & Suwatno (2013) menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi. Simanjuntak (2005) mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Mathis & Jackson (2006) mendefinisikan kinerja sebagai apa yang dilakukan atau yang tidak dilakukan seorang karyawan. Berdasarkan pengertian tentang kinerja oleh beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil atau taraf keberhasilan yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya berdasarkan kriteria tertentu dan kemudian kinerja tersebut diukur dan dievaluasi oleh pimpinannya. Adapun indikator kinerja menurut Mathis & Jackson (2006) adalah kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, jangka waktu hasil kerja, tingkat kehadiran, dan kerjasama. Dari pernyataan diatas dapat kita ketahui bahwa ada pengaruh dari pimpinan dalam menerapkan gaya kepemimpinannya untuk membangkitkan performa kinerja yang baik dari para karyawan. (Aisyah & Dewi, 2015)

Mitchel (dalam Sedarmayanti, 2001:51), menyebutkan beberapa indikator kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja (quality of work) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.
2. Ketetapan waktu (promptness) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan.
3. Inisiatif (initiative) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab.
4. Keterampilan kerja (capability) yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.

5. Komunikasi (communication) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. (Zainuddin et al., 2021)

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000:164) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. David C. Mc Clelland (1997) seperti dikutip Anwar Prabu Mangkunegara, (2001 :68), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. (Fadli Sandewa, 2017)

Pegawai

Soedaryono (2000 : 6) dalam bukunya yang berjudul “Tata Laksana Kantor”, menyebutkan bahwa pengertian pegawai adalah “Seseorang yang melakukan penghidupannya dengan bekerja dalam kesatuan organisasi, baik kesatuan kerja pemerintah maupun kesatuan kerja swasta”. Berikutnya, menurut Wijaya (2002 : 15), istilah pegawai mengandung beberapa pengertian sebagai berikut:

1. Menjadi anggota suatu kerjasama (organisasi) dengan maksud memperoleh balas jasa/imbalance kompensasi atas jasa yang telah diberikan.
2. Berada dalam sistem kerja yang sifatnya lugas/pamrih.
3. Berkedudukan sebagai penerima kerja dan berhadapan dengan pihak pemberi kerja.
4. Kedudukan sebagai penerima kerja itu diperoleh setelah melalui proses penerimaan.

5. Dan akan menghadapi masa pemberhentian (pemutusan hubungan kerja antara pemberi kerja dengan penerima kerja).(Asnar, 2013)

Dan menurut Robbins (10 : 2006) Pengertian pegawai adalah —orang pribadi yang bekerja pada pemberi kerja, baik sebagai pegawai tetap atau tidak, berdasarkan kesepakatan kerja baik tertulis maupun tidak tertulis, untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan atau kegiatan tertentu yang ditetapkan oleh pemberi kerja.(Chandra, 2013)

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian di Desa Gondanggunung Kecamatan Pagerwojo Kabupaten Tulungagung. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk mengetahui keterampilan beserta gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh pemimpin. Pada artikel penulisi menggunakan Literature Review jurnal yang sesuai dengan judul artikel yang ditulis oleh peneliti. Jane Richie dalam buku Metodologi Penelitian Kualitatif (Moleong, 2017) menyatakan, bahwa “penelitian kualitatif adalah upaya untuk menyajikan dunia sosial, dan perspektifnya di dalam dunia, dari segi konsep, perilaku, persepsi, dan persoalan tentang manusia yang diteliti”. Metode studi literatur adalah serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat, serta mengelolah bahan penelitian (Zed, 2008:3).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa pemimpin desa dalam hal ini Kepala Desa Gondanggunung merupakan pemimpin yang ideal hal ini dapat dilihat dari beliau yang bisa memberikan dan mampu menempatkan dirinya sebagai contoh yang baik bagi bawahannya ataupun rakyatnya. Kepala desa menyadari tugas dan fungsinya dalam memimpin warga desa dengan mengedepankan prinsip terbuka dan mengedepankan kepentingan desa. Menurut Hersey dan Blanchard (2006) ada empat tipe, yaitu :

1. Mengarahkan (telling), Menggambarkan gaya kepemimpinan yang memiliki rasa kepedulian yang tinggi terhadap hubungan dan tugas. Sehingga pemimpin selain memberikan instruksi tugas, tetapi memberikan motivasi dan juga memberi pengikut kesempatan untuk mengajukan pertanyaan dan mendapatkan kejelasan tentang permintaan pekerjaan. Dalam teori Hersey and Blanchard terkait dengan salah satu

gaya kepemimpinan situasional adalah Telling yang mana Telling merupakan atau didefinisikan sebagai pemberian intruksi dari pimpinan kepada bawahannya. Dalam konteks terkait dengan kinerja kepala desa Gondanggunung dalam mengintruksikan kinerja dengan bawahannya apakah kepala desa menggunakan SK atau surat tugas. Seperti contoh dalam pendelegasian pekerjaan kinerja terkait pembuatan surat keterangan tidak mampu. Gaya kepemimpinan pada tipe situasional (mengarahkan) dapat diterima dan dilaksanakan dengan indikator komunikasi yang lancar, program kerja desa yang disusun dan dibahas melalui media rapat dan musyawarah dengan masyarakat sekitar.

2. Melatih (selling), Pemimpin bertujuan 'menjual' ide dan pesan kepada bawahan untuk membuat mereka paham dan ikut serta dalam proses dan tugas. Tahap ini melibatkan supervisi serta diskusi proaktif antara pemimpin dan bawahan. Dalam teori Hersey and Blanchard terkait dengan salah satu gaya kepemimpinan situasional adalah Selling yang mana Selling merupakan atau didefinisikan sebagai menjelaskan keputusan dan menyediakan kesempatan membuat perbaikan. Jadi kepala desa memfasilitasi semua pegawai dengan membuka kesempatan rapat. Gaya kepemimpinan pada tipe situasional (melatih) dapat dilaksanakan namun belum optimal.
3. Menggalang partisipasi (participation), Seorang pemimpin bersedia memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berkembang dan bertanggung jawab serta memberikan dukungan terhadap apa yang mereka butuhkan. Dalam teori Hersey and Blanchard terkait dengan salah satu gaya kepemimpinan situasional adalah Participating yang mana partisipasi adalah keterlibatan seseorang dalam situasi baik secara mental, pikiran atau emosi dan perasaan yang mendorongnya untuk memberikan sumbangan dalam upaya untuk memberikan sumbangan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan dan ikut bertanggung jawab terhadap kegiatan pencapaian tujuan tersebut. Gaya kepemimpinan pada situasional tipe (menggalang partisipasi) dapat diterima dan dilaksanakan dengan baik dan lancar, program kerja desa yang disusun dan dibahas melalui media rapat.
4. Mendelegasikan (delegting), Gaya kepemimpinan ini memberikan banyak tanggung jawab kepada bawahannya dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memutuskan setiap persoalan yang ada. Dalam teori Hersey and Blanchard terkait

dengan salah satu gaya kepemimpinan situasional adalah Delegating dimana menurut Charles J. Keating berpendapat bahwa arti delegasi adalah upaya pemberian sebagian tanggung jawab serta kewibawaan kepada pihak lain. Dalam konteks terkait bagaimana kasi pelayanan dan kaur umum dalam melakukan peningkatan pelayanan publik ke masyarakat pada masa pandemi. Gaya kepemimpinan situasional (mendelegasikan) belum diterapkan dikarenakan pemimpin masih ikut serta dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. (Putri et al., 2022)

Indikator kinerja menurut Sedamaryanti (2014:198) :

1. Spesifikasi jelas, sehingga dapat dipahami dan tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi.
2. Dapat diukur secara obyektif, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif, yaitu: dua atau lebih yang mengukur indikator kinerja mempunyai kesimpulan sama.
3. Relevan, harus melalui aspek obyektif yang relevan.
4. Dapat dicapai, penting dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan input, output, hasil, manfaat, dan dampak serta proses.
5. Harus fleksibel dan sensitif terhadap perubahan/penyesuaian, pelaksanaan dan hasil pelaksanaan kegiatan.
6. Efektif, data/informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis dengan biaya yang tersedia. (Untari et al., 2015)

Pada Indikator kinerja menurut Sedamaryanti (2014:198) ada beberapa yang sudah mulai berjalan namun beberapa juga belum berjalan secara optimal hal tersebut terjadi karena tingkat sdm masyarakat berbeda-beda sehingga menyebabkan informasi yang diberikan tidak bisa diterima secara optimal.

Dari hasil pengamatan dapat dianalisa bahwa Kepala Desa dengan gaya kepemimpinan situasional yang berkaitan dengan indikator kinerja dapat disimpulkan :

1. Dari hasil pengamatan untuk poin pertama telling (mengarahkan) sudah sesuai dengan indikator kinerja yaitu kepala desa memberikan arahan (telling) dengan indikator komunikasi yang lancar dan spesifikasi yang jelas, dapat diukur secara obyektif, relevan, dapat dicapai, fleksibel (menyesuaikan), dan juga dengan efektif. Dengan penerapan tipe kepemimpinan telling ini yang sudah cukup sesuai dengan

indikator kinerja menyebabkan program kerja atau tugas yang diberikan kepada bawahannya dapat terlaksana dengan baik. Contoh nyata program kerja yang telah terlaksana yaitu pengarahan dalam mengatasi limbah peternakan sapi perah (sudah dibangunnya saluran pembuangan limbah tersebut).

2. Untuk poin kedua melatih (selling) sudah berjalan sesuai indikator kinerja namun belum optimal dalam beberapa poin yaitu pertama relevan (hal yang bersangkutan dengan pokok masalah), Dalam menginstruksikan kinerja dengan bawahannya, koordinasi dengan rapat dan musyawarah terkadang belum sesuai dengan target masalah yang ada sehingga indikator kinerja poin ke empat (dapat dicapai) secara langsung belum bisa terlaksana dengan baik, contohnya pada web desa yang seharusnya aktif memberikan informasi namun web di Desa Gondanggunung sampai saat ini belum bisa diakses, seharusnya para pegawai diberikan pelatihan terkait pembuatan web desa agar masyarakat dapat mengetahui informasi yang ada di Desa Gondanggunung.
3. Poin ketiga menggalang partisipasi (participation) dalam hal gaya kepemimpinan sendiri memang sudah dapat dijalankan namun jika dikaitkan dengan indikator kinerja ada beberapa yang pelaksanaan nya belum bisa maksimal karena belum dapat dicapai karena beberapa hal belum menunjukkan keberhasilan input, output, hasil, manfaat, dampak, dan proses. Partisipasi pegawai adalah dimana pegawai dalam suatu organisasi memainkan peran lebih besar dalam proses pengambilan keputusan, sedangkan di desa Gondanggunung kepala desa masih menjadi tokoh utama dalam pengambilan keputusan. Tetapi dalam hal ini bawahan ikut serta dalam pengambilan keputusan, namun hasil keputusan masih di pegang oleh kepala desa Gondanggunung.
4. Untuk poin yang terakhir yaitu poin ke empat mendelegasikan (Delegating) dalam gaya kepemimpinan situasional di desa gondanggunung belum bisa diterapkan dengan indikator kinerja karena pemimpin masih ikut serta dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sehingga pemimpin tidak dapat lepas tangan (tidak ikut serta) dalam sebuah pemecahan masalah. Contohnya dalam rapat pembagian tanah desa Gondanggunung (bengkok) kepala desa masih ikut serta dalam rapat tersebut.

Penerapan gaya kepemimpinan situasional kepala desa mampu memberikan contoh yang baik kepada warga. Dalam berbagai kesempatan seperti hasil pengamatan Kepala Desa memberikan contoh dan keaktifan beliau dalam berbagai kegiatan di desa. Pernyataan dari beberapa warga dan staf, perangkat desa memberikan penilaian yang objektif dengan bukti seperti: sifat demokratis, partisipatif, mampu memberikan motivasi kepada semua baik perangkat maupun warga desa.

Sifat demokratis dan partisipatif dalam praktiknya sangat terlihat kental dalam suasana di Desa Gondanggunung. Kebebasan dalam berpendapat selalu terlibat dalam musyawarah desa. Untuk meningkatkan kesejahteraan kehidupan masyarakat sebagai pemimpin seorang Kepala Desa harus senantiasa memperhatikan setiap apa yang dilakukan masyarakatnya dan harus tetap memperhatikan potensi apa saja yang dimiliki desa. Agar potensi di desa tetap berkembang, maka sebagai Kepala Desa harus berupaya memberikan himbauan, saran dan ide kreatif dalam pengembangannya. Secara normatif kepemimpinan situasional yang diterapkan di Desa Gondanggunung Kecamatan Pagerwojo berjalan dengan baik.

Kepala Desa Gondanggunung telah menerapkan model kepemimpinan situasional. Salah satu gaya yang terdapat didalamnya adalah penerapan tipe kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard (2006). Dari hasil pengamatan terlihat bahwa Kepala Desa sangat intens dalam memberikan perintah dan arahan kepada bawahan dan juga warga masyarakat.

Ada sedikit kendala ketika memberikan instruksi kepada bawahan dan masyarakat. Kepala Desa menyebutkan bahwa instruksi yang disampaikan harus benar – benar jelas dan detail mengingat kondisi dan kualitas sumber daya manusia di Desa Gondanggunung masih dikategorikan menengah. Hal tersebut dapat dilihat dari hampir mayoritas warga desa dan perangkat berpendidikan SD dan SMP. Khususnya dalam hal pembangunan desa yang bersumber dari anggaran Dana Desa dan Alokasi Dana Desa, Kepala Desa sangat dominan dalam memberikan perintah agar disiplin, dan berhati – hati dalam pengelolaan dan pemanfaatan bagi pembangunan. Kepala desa sangat menekankan instruksi ini yang berlandaskan aturan dari pedoman penggunaan dana desa.

Dalam praktiknya Kepala Desa tidak jarang membentuk tim khusus untuk membantu pelaksanaan program desa. Keterlibatan tim yang merupakan gabungan

perangkat desa, tokoh masyarakat dan masyarakat dalam gaya kepemimpinan situasional dapat terlaksana dengan baik. Kondisi dan kualitas sumber daya manusia di Desa Gondanggunung menjadi kendala bagi Kepala Desa dalam melibatkan masyarakat pada proses kegiatan desa. Pada praktisnya Kepala Desa tetap aktif dalam proses kegiatan desa dikarenakan partisipatif dengan penuh memberikan dan menyerahkan pekerjaan kepada bawahan belum tentu mendapatkan hasil yang maksimal. Oleh sebab itu gaya kepemimpinan situasional sudah berjalan dengan baik namun belum optimal karena melihat kondisi sumber daya manusia yang ada.

KESIMPULAN

1. Kepemimpinan Situasional Kepala Desa Gondanggunung belum memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa poin dalam tipe kepemimpinan jika dikaitkan dengan indikator kinerja belum bisa berjalan secara optimal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan situasional yang dimiliki perangkat desa. Maka semakin tinggi kepemimpinan situasional maka akan meningkatkan kinerja perangkat desa begitu sebaliknya jika kepemimpinan situasional rendah maka akan menurunkan kinerja pegawai.
2. Faktor Pendukung dan Penghambat :
 - a. Faktor Pendukung.
 1. Sarana dan Prasarana, dengan tersedianya fasilitas yang cukup menjadikan pekerjaan lebih cepat, tersedianya sarana dan prasarana membuat pegawai nyaman dalam melakukan pekerjaannya.
 2. Kerjasama antar pegawai, dikarenakan pegawai desa merupakan pendudukan asli desa Gondanggunung, maka kerjasama dapat dilaksanakan dengan baik, mudah, solid, karena tidak memerlukan proses adaptasi yang lama dan tidak begitu sulit sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.
 - b. Faktor Penghambat.
 1. Kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM), salah satu faktor utama yang menjadi penghambat dalam kinerja pegawai yaitu terbatasnya jumlah tenaga Sumber Daya Manusia (SDM) karena tingkat pendidikan yang masih tergolong rendah

dan masih banyak pegawai yang belum sarjana, kurangnya SDM mengakibatkan pekerjaan tidak tepat waktu dan memerlukan waktu yang cukup lama karena banyaknya pekerjaan dalam satu waktu dan dengan jumlah SDM yang sedikit.

2. Disiplin Pegawai, dari hasil pengamatan dapat diketahui bahwa tingkat kesadaran atau kedisiplinan para pegawai tergolong masih rendah, tidak jarang ditemui pegawai yang datang dan keluar kantor tidak sesuai dengan jadwal. Kurangnya kedisiplinan pegawai juga dipengaruhi oleh tingkat pengawasan yang rendah dan juga kurang tegasnya sanksi yang diberlakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, I., & Dewi, S. W. K. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Konferensi Nasional Ilmu Sosial & Teknologi*, 26(1), 188–192.
- Asnar, Z. H. (2013). Pengaruh Tata Ruang Kantor Terhadap Aparatur III Lembaga Administrasi Negara (PKP2A III LAN) Samarinda. *eJournal Ilmu Pemerintahan*, 1(4), 1488–1500.
- Cahyono, A. S. (2016). Pengaruh media sosial terhadap perubahan sosial masyarakat di Indonesia. *Publiciana*, 9(1), 140–157.
- Chandra, L. A. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kabupaten Kutai Barat. *eJournal Administrasi Negara*, 1(3), 885–889.
- Chichi Rahmayanti, P. H. W. C. C. W. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi*, 23(3), 319. <https://doi.org/10.24912/je.v23i3.416>
- Dewi, S. P. (2017). Pengaruh Pengendalian Internal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Spbu Yogyakarta. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 1(9), 1689–1699. <file:///C:/Users/User/Downloads/fvm939e.pdf>
- Fadli Sandewa. (2017). Faktor Faktor Yang Mempeng Aruhi Kinerja Pegawai di Kabupaten Banggai Kepulauan. *Jurnal Ilmiah Clean Government*, 1(1), 90–113.
- Hariyanto, S., & Katam. (2020). Analisis Kepemimpinan Situasional Kepala Desa dalam Pembangunan Desa Nglutung Kecamatan Sendang Kabupaten Tulungagung. *Publiciana: Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 13(2), 144–152.
- Khoironi, N., & Hamid, A. (2020). Kepemimpinan Situasional dalam Pendidikan Islam. *Jurnal MUDARRISUNA*, 10(4), 670.
- Marnis & Priyono. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Manajemen Sumber Daya Manusia*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Pribadi, B. (2023). Problematika Wacana Penambahan Masa Jabatan Kepala Desa Dalam Upaya Optimalisasi Kinerja Pemerintah Desa. *VERITAS*, 9(1), 31–47.
- Syafni, M. (2018). Pengaruh Pendidikan Entrepreneurship Terhadap Etika Bisnis Pelaku Usaha Alumni Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Pekanbaru Menurut Perspektif Ekonomi Islam. *Uin Suska Riau Repository*, 30–54.

- Undang-Undang No 32 Tahun 2004, T. P. D. (2004). Undang-Undang No 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah. *Dpr*, 249. <http://www.dpr.go.id/dokjdih/document/uu/33.pdf>
- Untari, R. D., Boedijono, & Azhari, A. K. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Aparatur Desa Di Desa Tamansari Kecamatan Wuluhan Kabupaten Jember. *E-Journal Ilmu Administrasi Negara*, 1(1), 1–15.
- Zainuddin, Z., Djauhar, A., & Suyuti, H. M. (2021). THE INFLUENCE OF INDIVIDUAL CHARACTERISTICS AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT. BOSOWA BERLIAN MOTOR, KENDARI BRANCH. *Sultra Journal of Economic and Business*, 2(1), 42–54.