

PUBLICIO JURNAL ILMIAH POLITIK, KEBIJAKAN DAN SOSIAL

E-ISSN : 2656-0305

DOI : <https://doi.org/10.51747/6e458h21>

GAYA KEPEMIMPINAN DALAM PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN DI DESA TAJA INDAH KECAMATAN BETUNG KABUPATEN BANYUASIN

Dodi Susanto ¹, Masayu Diah ², Fitri Herdayani³

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Tamansiswa Palembang ¹⁻³

korespondensi: dodisusanto@gmail.com

ABSTRAK

Artikel ini menganalisis relevansi gaya kepemimpinan dalam penyelenggaraan pemerintahan Desa Taja Indah, Kecamatan Betung, Kabupaten Banyuasin. Kajian berangkat dari posisi kepala desa sebagai pemimpin pemerintahan lokal yang bertanggung jawab menyelenggarakan pemerintahan desa, pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat. Artikel menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi literatur dan dokumen. Sumber analisis mencakup Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, regulasi penyelenggaraan pemerintahan desa, buku kepemimpinan, dan jurnal ilmiah periode 2014-2023. Analisis menelaah empat orientasi kepemimpinan yang relevan untuk pemerintahan desa, yaitu demokratis-partisipatif, transformasional, situasional, dan transaksional, dengan indikator pengambilan keputusan, komunikasi, motivasi, pengawasan, pendelegasian, dan akuntabilitas. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis-partisipatif paling sesuai untuk membangun musyawarah desa, keterbukaan informasi, dan legitimasi keputusan. Kepemimpinan transformasional diperlukan untuk membangun visi, inovasi, dan komitmen aparatur serta masyarakat. Kepemimpinan situasional dibutuhkan untuk menyesuaikan arahan dengan kesiapan perangkat desa dan kompleksitas persoalan, sedangkan kepemimpinan transaksional tetap diperlukan secara terbatas untuk menjaga disiplin, kepatuhan administrasi, dan pencapaian target layanan. Artikel menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan efektif di Desa Taja Indah tidak seharusnya bersifat tunggal, melainkan adaptif dan berorientasi pada pelayanan, partisipasi, akuntabilitas, serta pemberdayaan warga. Rekomendasi utama adalah penguatan musyawarah yang inklusif, standar komunikasi publik, pendelegasian berbasis kompetensi, evaluasi kinerja perangkat, dan mekanisme pengawasan kolaboratif.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan; pemerintahan desa; kepala desa; partisipasi; pelayanan publik

1. PENDAHULUAN

Desa merupakan arena pemerintahan terdepan yang berhadapan dan berinteraksi secara langsung dengan kehidupan sehari-hari masyarakat. Pada level ini, warga desa bersentuhan langsung dengan ke-

pala desa dan perangkat desa dalam memperoleh pelayanan publik, menyampaikan aspirasi pembangunan, hingga berpartisipasi dalam menentukan prioritas penggunaan sumber daya lokal (Dwiyanto, 2015). Mengingat kedekatan hirarkis dan sosial ini, kualitas tata kelola pemerintahan desa tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan regulasi formal, tetapi sangat bergantung pada kapabilitas kepemimpinan kepala desa. Pemimpin desa dituntut memiliki kemampuan untuk mengarahkan aparatur, membangun komunikasi dialogis, membuka ruang partisipasi publik, serta menjaga transparansi dan akuntabilitas organisasi (Bass and Riggio, 2014; Yukl, 2019).

Sesuai dengan amanat Undang-Undang Republik Indonesia (2014), kepala desa memegang posisi sentral dan strategis dalam menyelenggarakan pemerintahan desa, melaksanakan pembangunan, membimbing kemasyarakatan, serta memberdayakan masyarakat. Regulasi tersebut dipertegas oleh Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia (2015) mengenai susunan organisasi dan tata kerja pemerintah desa, serta Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia (2018) terkait tata kelola keuangan desa. Mandat normatif ini memperlihatkan bahwa peran kepala desa jauh melampaui tugas-tugas administratif belaka. Kepala desa dituntut menjadi inovator, pengambil keputusan yang tegas, pengelola konflik internal maupun eksternal, penggerak partisipasi, serta penghubung antarkelompok masyarakat (Northouse, 2021; Robbins and Judge, 2017). Kompleksitas peran mendasar ini menuntut hadirnya gaya kepemimpinan yang adaptif, berintegritas, dan selaras dengan karakteristik sosiokultural desa, tingkat kapasitas perangkat, serta dinamika pembangunan lokal.

Dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan desa, efektivitas gaya kepemimpinan berdampak langsung pada mekanisme pengambilan keputusan, pembagian kerja aparatur, efisiensi pelayanan (Undang-Undang Republik Indonesia, 2009), harmoni hubungan dengan Badan Permusyawaratan Desa (BPD), hingga tingkat kepercayaan dan partisipasi warga (Zainal et al., 2017). Kepemimpinan yang berorientasi otoriter dan sentralistik cenderung mengamputi inisiatif lokal, membatasi aspirasi masyarakat, serta menempatkan perangkat desa sekadar sebagai pelaksana pasif. Sebaliknya, kepemimpinan yang terlalu permisif (*laissez-faire*) berisiko memicu ketidakjelasan arah kebijakan, disorganisasi administratif, penurunan disiplin kerja, hingga kaburnya tanggung jawab publik (Sutrisno, 2017; Hasibuan, 2016). Oleh karena itu, penyelenggaraan pemerintahan desa membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang seimbang—mampu mengombinasikan ketegasan manajerial, pendelegasian wewenang yang efektif, keterbukaan informasi, serta pengawasan berkesinambungan.

Urgensi kajian kepemimpinan kepala desa semakin mengemuka seiring dengan bertambah besarnya kewenangan dan alokasi Dana Desa. Kebijakan ini menuntut akuntabilitas yang mutakhir dalam tahap perencanaan, penganggaran, hingga pelaporan pertanggungjawaban. Ginting et al. (2023) menekankan bahwa tata kelola pemerintahan dan dana desa yang efektif membutuhkan penerapan manajemen risiko yang komprehensif. Implementasi manajemen risiko tersebut memerlukan figur kepemimpinan yang mampu menegakkan standar akuntabilitas, mengarahkan kerja aparatur secara profesional, dan membangun komitmen kolektif.

Sejumlah literatur empiris menguatkan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif, deliberatif, dan visioner berbanding lurus dengan peningkatan kualitas pembangunan dan partisipasi warga (Dewi and Andari, 2018; Raharja et al., 2023). Rahman et al. (2022) mendokumentasikan bagaimana kepemimpinan kepala desa menjadi pendorong utama dalam mengenali dan mengoptimalkan potensi lokal desa. Secara spesifik, Solikhah and Rahmadanik (2023) menjelaskan bahwa efektivitas tata kerja aparatur pemerintahan desa sangat dipengaruhi oleh pola pengarahan dan koordinasi kepala desa. Sementara itu, temuan Sari et al. (2023) menunjukkan pentingnya dorongan gaya kepemimpinan kepala desa dalam menggerakkan

partisipasi swadaya masyarakat pada pembangunan infrastruktur. Secara keseluruhan, pemikiran kepemimpinan modern (2019) mengindikasikan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan tunggal yang absolut untuk segala kondisi; kepemimpinan yang berhasil senantiasa bersifat situasional dan beradaptasi dengan tingkat kematangan pengikut serta kompleksitas tantangan yang dihadapi.

Artikel ini menjadikan Desa Taja Indah, Kecamatan Betung, Kabupaten Banyuasin sebagai fokus kajian konseptual. Berdasarkan keterbatasan data primer seperti wawancara mendalam, observasi langsung, maupun dokumen empiris spesifik di Desa Taja Indah, studi ini tidak dimaksudkan untuk mengklaim temuan lapangan teoretis atas perilaku aktual kepala desa setempat. Sebaliknya, artikel ini disusun sebagai kajian literatur dan penelaahan dokumen yang bertujuan merumuskan kerangka analitis gaya kepemimpinan yang relevan bagi tata kelola pemerintahan Desa Taja Indah. Melalui pemetaan konseptual ini, diharapkan dapat terformulasikan strategi kepemimpinan ideal yang mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik, mengoptimalkan kinerja aparatur, mendorong partisipasi masyarakat, serta memperkuat transparansi dan akuntabilitas pemerintahan desa.

2. METODE

2.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif-konseptual melalui studi literatur (*literature review*) dan analisis dokumen normatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu memberikan pemahaman secara holistik dan mendalam mengenai fenomena kepemimpinan serta penyelenggaraan pemerintahan sektor publik (Dwiyanto, 2015). Karena data empiris spesifik berupa hasil wawancara dan observasi di Desa Taja Indah belum tersedia secara memadai, penelitian ini berfokus pada perumusan kerangka analisis teoritis yang komprehensif untuk membaca fenomena kepemimpinan kepala desa dalam konteks lokal tersebut.

2.2. Sumber Data dan Bahan Kajian

Data dan bahan kajian yang digunakan dalam penelitian ini sepenuhnya bersumber dari data sekunder yang dikelompokkan menjadi tiga kategori utama:

1. **Dokumen Regulasi dan Perundang-undangan:** Berupa kebijakan formal yang melandasi tata kelola pemerintahan desa, meliputi [Undang-Undang Republik Indonesia \(2014\)](#) tentang Desa, [Undang-Undang Republik Indonesia \(2009\)](#) tentang Pelayanan Publik, [Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia \(2015\)](#) tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Desa, serta [Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia \(2018\)](#) tentang Pengelolaan Keuangan Desa.
2. **Literatur Akademis dan Hasil Penelitian Terdahulu:** Terdiri atas buku-buku teks kepemimpinan dan perilaku organisasi (Bass and Riggio, 2014; Northouse, 2021; Robbins and Judge, 2017; Yukl, 2019; Zainal et al., 2017), serta artikel jurnal ilmiah bereputasi yang meneliti kepemimpinan desa dan tata kelola pemerintah desa di Indonesia (Dewi and Andari, 2018; Ginting et al., 2023; Raharja et al., 2023; Rahman et al., 2022; Sari et al., 2023; Solikhah and Rahmadanik, 2023).

3. **Dokumen Profil dan Konteks Desa Taja Indah:** Berupa data monografi, dokumen perencanaan, dan profil wilayah Desa Taja Indah, Kecamatan Betung, Kabupaten Banyuasin sebagai fokus locus studi.

2.3. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui teknik studi dokumentasi dan penelusuran pustaka (*desk research*). Tahapan pengumpulan data dilaksanakan secara sistematis meliputi:

1. Identifikasi dan pemetaan literatur utama mengenai gaya kepemimpinan (demokratis-partisipatif, transformasional, situasional, dan transaksional).
2. Inventarisasi regulasi tata kelola dan pengelolaan keuangan desa.
3. Penelusuran hasil studi empiris relevan yang memotret praktik kepemimpinan desa di Indonesia.
4. Pengelompokan dan sintesis bahan pustaka berdasarkan tema substantif penyelenggaraan pemerintahan desa.

2.4. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis isi (*content analysis*) dan analisis komparatif-sintetis. Langkah-langkah analisis dilakukan melalui alur sebagai berikut:

1. **Reduksi Data dan Kondensasi:** Mengidentifikasi, memilah, dan merangkum konsep-konsep kunci kepemimpinan serta fungsi pemerintahan desa dari berbagai literatur sekunder.
2. **Kategorisasi dan Triangulasi Teori:** Mengelompokkan berbagai gaya kepemimpinan (Bass and Riggio, 2014; Northouse, 2021) ke dalam indikator operasional fungsi pemerintahan desa, serta memverifikasi kesesuaian antar-konsep melalui triangulasi teori.
3. **Penyusunan Kerangka Konseptual:** Menghubungkan dimensi gaya kepemimpinan dengan variabel efektivitas tata kerja aparatur, akuntabilitas Dana Desa (Ginting et al., 2023), partisipasi masyarakat (Sari et al., 2023), dan kualitas pelayanan publik (Dwiyanto, 2015).
4. **Penarikan Kesimpulan Konseptual:** Merumuskan rekomendasi strategi dan kerangka pemikiran gaya kepemimpinan yang ideal dan aplikatif untuk diterapkan dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan di Desa Taja Indah.

3. TINJAUAN LITERATUR

3.1. Kepemimpinan dalam Pemerintahan Desa

Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Northouse (2021) memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses ketika seseorang memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam organisasi sektor publik, kepemimpinan tidak hanya berorientasi pada peningkatan kinerja internal semata, tetapi juga mengemban amanat

untuk menjaga kepentingan publik, memastikan kepatuhan terhadap regulasi, menegakkan akuntabilitas, serta menjamin keadilan pelayanan (Dwiyanto, 2015).

Kepemimpinan desa memiliki karakteristik yang sangat khas karena pemimpin beroperasi dalam lingkungan sosial yang erat dan dekat dengan masyarakat. Kepala desa senantiasa berhadapan langsung dengan relasi kekerabatan, nilai-nilai lokal, dinamika kelompok kepentingan, serta spektrum kebutuhan warga yang sangat beragam. Kedekatan sosial ini di satu sisi menjadi kekuatan strategis karena memudahkan pemimpin memahami kondisi riil warga. Namun di sisi lain, kedekatan tersebut juga menyimpan risiko munculnya subjektivitas, dominasi kelompok tertentu, konflik kepentingan, hingga pengambilan keputusan yang tidak berbasis pada kebutuhan umum. Oleh sebab itu, kepemimpinan desa perlu ditopang oleh mekanisme musyawarah yang tertata, transparansi tata kelola, dan dokumentasi keputusan yang terstruktur.

Yukl (2019) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif melibatkan empat ranah perilaku utama, yaitu perilaku yang berorientasi pada tugas, hubungan, perubahan, dan lingkungan eksternal. Orientasi tugas diperlukan untuk memastikan bahwa alokasi pekerjaan, jadwal, dan standar kinerja terpenuhi. Orientasi hubungan esensial untuk membangun kepercayaan, komunikasi terbuka, serta motivasi internal. Orientasi perubahan dibutuhkan guna mendorong inovasi dan pembelajaran organisasi. Sementara itu, orientasi eksternal penting untuk membangun jejaring kerja serta mengamankan dukungan sumber daya dari luar. Keempat orientasi ini sangat relevan bagi kepala desa yang dituntut mengelola aparatur desa, melayani masyarakat, serta menjalin koordinasi dengan pemerintah kecamatan, kabupaten, pendamping desa, maupun mitra pembangunan lainnya.

3.2. Gaya Kepemimpinan yang Relevan

Gaya kepemimpinan demokratis-partisipatif menekankan keterlibatan aktif anggota dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin tetap memegang tanggung jawab akhir atas kebijakan, namun membuka ruang konsultasi, diskusi, dan musyawarah yang meluas. Dalam pemerintahan desa, gaya ini sangat selaras dengan prinsip musyawarah desa, partisipasi masyarakat, dan akuntabilitas penggunaan sumber daya lokal (Dewi and Andari, 2018; Raharja et al., 2023). Pendekatan demokratis terbukti meningkatkan legitimasi kebijakan publik karena warga memahami argumen dan tahapan di balik penetapan suatu keputusan.

Kepemimpinan transformasional berfokus pada kemampuan pemimpin dalam membangun visi bersama, memberikan inspirasi, mendorong inovasi, dan merangsang pengembangan kapasitas anggota. Bass and Riggio (2014) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional menggerakkan pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi yang lebih besar. Dalam konteks desa, gaya ini sangat relevan ketika kepala desa perlu mendorong aparatur dan warga untuk memandang pembangunan sebagai proses pemberdayaan jangka panjang, bukan sekadar pelaksanaan proyek fisik tahunan.

Kepemimpinan situasional menekankan fleksibilitas dan penyesuaian perilaku pemimpin terhadap tingkat kesiapan, kemampuan, serta komitmen pengikut. Sebagaimana dijelaskan oleh Northouse (2021), seorang pemimpin perlu mengubah kadar arahan (*directing*) dan dukungan (*supporting*) sesuai dengan tingkat kematangan tugas anggota. Perangkat desa yang baru dilantik, misalnya, memerlukan instruksi kerja yang jelas dan pendampingan yang intensif; sementara perangkat yang telah kompeten dan berpengalaman dapat diberikan pendelegasian wewenang yang lebih luas. Melalui pendekatan situasional ini, kepala desa dapat terhindar dari gaya kepemimpinan tunggal yang dipaksakan untuk seluruh aparatur

dan berbagai dinamika persoalan.

Kepemimpinan transaksional menekankan pada kejelasan target kerja, pemberian penghargaan (*rewards*), pengawasan ketat, serta konsekuensi atas pelaksanaan tugas. Walaupun terkesan konvensional, gaya ini tetap memiliki tempat yang krusial dalam pemerintahan desa, terutama untuk memastikan disiplin pelayanan publik, ketepatan administrasi, kepatuhan prosedur formal, dan pencapaian target program. Namun, penggunaan gaya transaksional yang berlebihan dapat menyebabkan aparatur bekerja secara pasif—hanya tergerak oleh instruksi atau imbalan materi—tanpa adanya komitmen intrinsik terhadap pelayanan publik. Oleh karena itu, pendekatan transaksional perlu dikombinasikan secara harmonis dengan kepemimpinan transformasional dan partisipatif (Zainal et al., 2017).

3.3. Penyelenggaraan Pemerintahan Desa

Penyelenggaraan pemerintahan desa mencakup serangkaian fungsi manajemen strategis yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pelayanan administrasi, pembangunan fisik dan sosial, pembinaan kemasyarakatan, serta pemberdayaan masyarakat (Undang-Undang Republik Indonesia, 2014). Dari sisi regulasi operasional, Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia (2015) mengatur secara rinci susunan organisasi dan tata kerja pemerintah desa, sementara Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia (2018) menetapkan pedoman teknis pengelolaan keuangan desa. Keberadaan dua regulasi ini menunjukkan bahwa tata kelola desa membutuhkan kejelasan struktur kerja, koordinasi lintas fungsi, pencatatan yang rapi, pengendalian internal, serta pertanggungjawaban yang transparan dan akuntabel.

Pemerintahan desa yang baik wajib menginternalisasi prinsip transparansi, partisipasi, akuntabilitas, responsivitas, dan efektivitas. Pemikiran (2015) menegaskan bahwa kualitas pelayanan publik dapat diukur dari responsivitas terhadap kebutuhan riil masyarakat, akuntabilitas terhadap nilai dan aturan hukum, serta efisiensi penggunaan sumber daya yang ada. Pada tingkat desa, prinsip-prinsip tersebut mewujudkan dalam kemudahan akses pelayanan administratif, keterbukaan informasi anggaran pembangunan, pelibatan warga dalam musyawarah perencanaan pembangunan (Musrenbang), serta kecepatan respons pemerintah desa dalam menindaklanjuti aspirasi dan pengaduan warga (Undang-Undang Republik Indonesia, 2009).

Pada akhirnya, kepemimpinan merupakan simpul penghubung utama antara mandat regulasi dan praktik tata kelola di lapangan. Kepala desa yang memahami aturan hukum namun lemah dalam kemampuan berkomunikasi akan menghadapi kendala rendahnya partisipasi warga. Sebaliknya, kepala desa yang komunikatif namun lemah dalam fungsi pengawasan dan pengendalian administrasi berisiko memicu penyimpangan anggaran dan kerentanan akuntabilitas (Ginting et al., 2023). Oleh karena itu, analisis gaya kepemimpinan hendaknya senantiasa mengaitkan dimensi perilaku pemimpin dengan fungsi-fungsi substantif dalam penyelenggaraan pemerintahan desa.

Kajian mengenai kepemimpinan dan tata kelola pemerintahan desa telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu dengan fokus dan pendekatan yang beragam. Pemetaan terhadap literatur relevan disajikan pada Tabel 1.

Berbeda dari penelitian lapangan empiris yang mengevaluasi performa gaya kepemimpinan kepala desa secara spesifik pada suatu lokasi, artikel ini menyusun kerangka analitis konseptual yang dapat digunakan sebagai kacamata analisis untuk membaca dinamika kepemimpinan dalam penyelenggaraan pemerintahan Desa Taja Indah. Analisis mendalam berfokus pada integrasi konseptual antara gaya ke-

Tabel 1: Sintesis Penelitian Terdahulu mengenai Kepemimpinan dan Tata Kelola Desa

Peneliti Fokus dan Temuan Relevansi dengan Studi	
Rahman et al. (2022)	Kepemimpinan kepala desa berperan penting dalam pengembangan potensi desa melalui pengarahan, koordinasi, dan mobilisasi masyarakat. Menunjukkan peran kepemimpinan dalam optimalisasi dan penggerakan sumber daya desa.
Solikhah and Rahmadanik (2023)	Kepemimpinan kepala desa dianalisis dalam penyelenggaraan tata kerja dan efektivitas aparatur pemerintahan desa. Mendukung fokus analisis pada pengelolaan aparatur desa dan mekanisme tata kerja internal.
Sari et al. (2023)	Gaya kepemimpinan kepala desa berperan strategis dalam membangun partisipasi aktif masyarakat pada pembangunan infrastruktur. Menguatkan pentingnya dimensi partisipasi publik dan musyawarah warga.
Ginting et al. (2023)	Pengelolaan risiko pemerintahan desa penting bagi efektivitas perencanaan, penganggaran, pelaporan, dan pengawasan Dana Desa. Menghubungkan variabel kepemimpinan dengan akuntabilitas tata kelola dan transparansi keuangan.
Dewi and Andari (2018)	Pengembangan desa berkelanjutan memerlukan kapasitas tata kelola yang adaptif serta inovasi pelayanan sesuai konteks lokal. Sangat relevan untuk melandasi orientasi kepemimpinan transformasional dan inovatif.

pemimpinan demokratis-partisipatif, transformasional, situasional, serta transaksional dalam mengoperasikan fungsi-fungsi substantif pemerintahan desa.

Kerangka konseptual dalam kajian ini mengasumsikan bahwa variasi gaya kepemimpinan kepala desa—yang mengombinasikan gaya demokratis-partisipatif, transformasional, situasional, dan transaksional—secara langsung memengaruhi proses-proses manajerial inti. Proses-proses tersebut meliputi mekanisme pengambilan keputusan, pola komunikasi organisasi, pemberian motivasi, pendelegasian wewenang, fungsi pengawasan, hingga penegakan akuntabilitas (Bass and Riggio, 2014; Yukl, 2019). Dinamika proses manajerial ini pada akhirnya berkontribusi secara nyata terhadap kualitas penyelenggaraan pemerintahan desa. Kualitas tata kelola tersebut ditandai oleh pelayanan publik yang responsif (Dwiyanto, 2015), musyawarah desa yang inklusif (Raharja et al., 2023), pengelolaan program pembangunan yang efektif, transparansi informasi, serta tingginya tingkat partisipasi masyarakat (Sari et al., 2023).

Dalam pengoperasiannya, efektivitas kerangka konseptual ini dipengaruhi oleh dua kelompok faktor konteks lingkungan internal dan eksternal desa:

1. **Faktor Pendukung:** Meliputi tingginya kapasitas aparatur desa, kuatnya budaya gotong royong warga, dukungan regulasi yang jelas (Undang-Undang Republik Indonesia, 2014), ketersediaan data desa yang akurat, serta luasnya kemitraan strategis dengan pihak luar.
2. **Faktor Penghambat:** Meliputi keterbatasan kapasitas manajerial aparatur, pola komunikasi yang lemah, dominasi elite lokal, konflik kepentingan internal, keterbatasan sumber daya anggaran, serta rendahnya tingkat literasi administrasi masyarakat.

Kerangka pemikiran ini memberikan panduan logis bahwa kepemimpinan yang adaptif dan situasional (2021) sangat diperlukan untuk memaksimalkan faktor pendukung sekaligus memitigasi hambatan-hambatan tersebut demi mewujudkan tata kelola desa yang akuntabel dan berorientasi pelayanan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Kedudukan Kepala Desa sebagai Pemimpin Pemerintahan Lokal

Kepala desa memiliki kedudukan sebagai pemimpin pemerintahan lokal yang menjalankan fungsi formal dan sosial secara bersamaan. Secara formal, kepala desa memimpin penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, pembinaan, dan pemberdayaan ([Undang-Undang Republik Indonesia, 2014](#)). Secara sosial, kepala desa diharapkan mampu menjaga hubungan harmonis antarkelompok, meredakan konflik, dan membangun rasa percaya warga terhadap pemerintah desa. Posisi ini membuat gaya kepemimpinan kepala desa memiliki konsekuensi langsung terhadap kualitas layanan dan legitimasi kebijakan ([Dwiyanto, 2015](#)).

Dalam konteks Desa Taja Indah, gaya kepemimpinan perlu dilihat sebagai cara kepala desa mengarahkan perangkat, mengambil keputusan, dan berinteraksi dengan masyarakat. Tanpa data lapangan, artikel ini tidak menilai gaya kepemimpinan aktual yang diterapkan. Namun, literatur menunjukkan bahwa pemerintahan desa yang efektif membutuhkan pemimpin yang mampu memadukan aturan formal dengan komunikasi yang dekat dan terbuka. Kepala desa perlu tegas pada kepatuhan administrasi, tetapi tetap bersedia mendengar kebutuhan serta aspirasi warga.

Kepemimpinan desa juga berkaitan dengan pengelolaan hubungan vertikal dan horizontal. Hubungan vertikal mencakup koordinasi dengan kecamatan, kabupaten, pendamping desa, dan instansi lain. Hubungan horizontal mencakup kerja sama dengan perangkat desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), lembaga kemasyarakatan desa, kelompok perempuan, pemuda, tokoh agama, kelompok tani, dan warga ([Zainal et al., 2017](#)). Kemampuan membangun dua jenis hubungan ini menentukan kemampuan desa memperoleh dukungan dan menjaga kohesi sosial.

4.2. Kepemimpinan Demokratis-Partisipatif

Gaya demokratis-partisipatif merupakan gaya yang paling dekat dengan prinsip musyawarah dalam pemerintahan desa. Pemimpin membuka ruang bagi perangkat dan masyarakat untuk menyampaikan pendapat sebelum keputusan diambil. Dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan, gaya ini dapat diwujudkan melalui musyawarah desa, rapat perangkat, konsultasi dengan BPD, forum warga, dan mekanisme penyampaian aspirasi. Tujuannya bukan menyerahkan seluruh tanggung jawab kepada masyarakat, tetapi memastikan keputusan memiliki informasi yang cukup dan legitimasi sosial.

Kepemimpinan partisipatif mendukung kualitas perencanaan. Ketika warga dilibatkan dalam mengenali masalah, pemerintah desa memperoleh pengetahuan lokal mengenai kebutuhan layanan, infrastruktur, kelompok rentan, dan potensi ekonomi. Keterlibatan ini dapat mengurangi kesenjangan antara program yang direncanakan pemerintah dengan kebutuhan nyata masyarakat. [Raharja et al. \(2023\)](#) menunjukkan bahwa inovasi deliberatif pada forum perencanaan tingkat desa dapat memperkuat kapasitas tata kelola melalui penggabungan tradisi lokal dan proses pengambilan keputusan yang lebih terbuka.

Namun, partisipasi harus dikelola secara inklusif. Musyawarah dapat didominasi oleh tokoh tertentu apabila tidak ada fasilitasi yang baik. Kepala desa perlu memastikan kelompok perempuan, pemuda, warga miskin, penyandang disabilitas, dan kelompok yang jarang hadir tetap memiliki kesempatan menyampaikan aspirasi. Pemimpin dapat menggunakan pertemuan kelompok kecil, konsultasi lapangan, atau kanal pengaduan untuk menjangkau suara yang tidak selalu muncul dalam forum besar.

Dalam pelayanan administrasi ([Undang-Undang Republik Indonesia, 2009](#)), gaya demokratis dapat terlihat dari kesediaan kepala desa menerima masukan terhadap prosedur pelayanan. Warga dapat diberi ruang menyampaikan masalah mengenai waktu layanan, persyaratan dokumen, atau perilaku petugas. Masukan tersebut perlu diterjemahkan menjadi perbaikan yang jelas agar partisipasi tidak berhenti pada formalitas.

4.3. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menempatkan kepala desa sebagai pembangun arah perubahan. Pemimpin transformasional tidak hanya membagikan pekerjaan, tetapi menjelaskan tujuan jangka panjang, memberi teladan, menumbuhkan rasa percaya diri aparatur, dan mengajak masyarakat melihat peluang baru. Dalam pemerintahan desa, pendekatan ini relevan untuk pengembangan potensi ekonomi, peningkatan kualitas layanan, inovasi administrasi, penguatan kelompok masyarakat, dan pengelolaan aset desa.

Visi pemimpin desa perlu diterjemahkan menjadi agenda yang dapat dipahami warga. Visi yang terlalu abstrak tidak akan menggerakkan aparatur atau masyarakat. Misalnya, komitmen terhadap desa yang tertib administrasi dapat diterjemahkan menjadi target pelayanan cepat, arsip yang rapi, informasi publik yang jelas, dan penyelesaian keluhan yang terukur. Komitmen terhadap desa mandiri dapat diterjemahkan menjadi program pengembangan kapasitas, pemetaan potensi, dan dukungan bagi kelompok usaha warga ([Dewi and Andari, 2018](#)).

Transformasional juga berarti mengembangkan manusia ([Bass and Riggio, 2014](#)). Kepala desa perlu memberikan kesempatan perangkat desa mengikuti pelatihan, mempelajari regulasi, menggunakan teknologi administrasi, dan mengelola program secara lebih profesional. Pemberdayaan perangkat mengurangi ketergantungan pada kepala desa sebagai satu-satunya sumber keputusan. Organisasi desa yang kuat adalah organisasi yang tetap dapat bekerja dengan baik ketika kepala desa tidak berada di kantor atau ketika terjadi pergantian kepemimpinan.

Literatur kepemimpinan desa menunjukkan bahwa pemimpin yang visioner dapat menggerakkan potensi lokal apabila ia mampu membangun jaringan dan kepercayaan. [Rahman et al. \(2022\)](#) menunjukkan bahwa pengembangan potensi desa berkaitan dengan peran kepala desa dalam mengarahkan sumber daya dan membangun keterlibatan. Dalam konteks Taja Indah, gaya transformasional dapat menjadi dasar untuk mempertemukan aspirasi warga dengan arah pembangunan yang realistis serta berkelanjutan.

4.4. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional diperlukan karena tingkat kompetensi dan kesiapan perangkat desa tidak selalu sama. Ada perangkat yang membutuhkan arahan rinci dalam memahami prosedur, sedangkan perangkat lain mungkin telah mampu bekerja mandiri. Kepala desa yang menggunakan pendekatan situasional dapat menyesuaikan tingkat instruksi, bimbingan, dukungan, dan pendelegasian ([Northouse, 2021](#)). Pendekatan ini lebih adil dibandingkan perlakuan seragam yang tidak mempertimbangkan kemampuan serta kebutuhan pengembangan setiap perangkat.

Pada masalah yang bersifat mendesak, seperti gangguan pelayanan, konflik sosial, atau kebutuhan koordinasi segera, kepala desa perlu mengambil keputusan yang lebih tegas dan cepat. Sebaliknya, pada persoalan perencanaan pembangunan atau penetapan prioritas program, kepala desa perlu memperluas

konsultasi dan musyawarah. Fleksibilitas ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan efektif bukan berarti selalu demokratis atau selalu direktif, melainkan sesuai dengan tingkat urgensi, risiko, dan dampak keputusan.

Pendekatan situasional juga berguna ketika pemerintah desa menghadapi perubahan regulasi atau penggunaan aplikasi baru. Pada tahap awal, kepala desa perlu memberikan petunjuk yang jelas dan pendampingan. Setelah perangkat memahami prosedur, pemimpin dapat mendelegasikan tanggung jawab dan meminta laporan hasil. Siklus ini memperkuat pembelajaran organisasi serta mencegah kesalahan akibat penyerahan tugas tanpa kesiapan.

Bagi masyarakat, pendekatan situasional berarti kepala desa perlu memilih bentuk komunikasi yang sesuai. Informasi umum dapat disampaikan melalui papan informasi atau media sosial. Namun, untuk warga rentan atau persoalan sensitif, komunikasi langsung dan pendampingan dapat lebih tepat. Respons yang sesuai konteks membantu pemerintah desa menjadi lebih inklusif.

4.5. Kepemimpinan Transaksional dan Disiplin Administrasi

Kepemimpinan transaksional sering dipahami sebagai gaya yang berorientasi target, imbalan, dan pengawasan. Dalam pemerintahan desa, gaya ini berguna untuk memastikan pelayanan berjalan sesuai jadwal, dokumen selesai tepat waktu, perangkat mematuhi tugas, dan laporan disusun secara benar (Solikah and Rahmadanik, 2023). Kejelasan pembagian tugas dan target membantu mencegah tumpang tindih pekerjaan serta memperkuat akuntabilitas.

Kepala desa perlu menetapkan indikator kerja yang sederhana dan dipahami perangkat, misalnya waktu penyelesaian surat, ketepatan pembukuan, kelengkapan dokumentasi kegiatan, kehadiran rapat, dan tindak lanjut pengaduan. Pengawasan tidak harus dipahami sebagai mencari kesalahan, melainkan proses memastikan perangkat memperoleh dukungan, mengetahui hambatan, dan mempunyai kesempatan memperbaiki kinerja (Hasibuan, 2016; Sutrisno, 2017).

Namun, gaya transaksional memiliki keterbatasan jika menjadi satu-satunya pendekatan. Aparatur dapat bekerja hanya ketika ada instruksi langsung, takut menyampaikan masalah, atau tidak berani berinovasi. Karena itu, disiplin dan evaluasi perlu dipadukan dengan komunikasi yang terbuka, penghargaan terhadap gagasan, serta kesempatan belajar. Kombinasi tersebut memungkinkan organisasi tetap tertib tanpa kehilangan kreativitas dan semangat pelayanan.

Dalam konteks akuntabilitas keuangan desa (Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia, 2018), kepemimpinan transaksional yang proporsional membantu menjaga ketertiban prosedur. Ginting et al. (2023) menunjukkan bahwa pengelolaan risiko pemerintahan desa mencakup pengawasan dan pertanggungjawaban. Kepala desa perlu memastikan adanya pemisahan tugas, pemeriksaan dokumen, jadwal pelaporan, dan transparansi informasi. Namun, mekanisme ini harus dilakukan dengan prinsip kolektif dan tidak memusatkan seluruh kontrol pada satu orang.

4.6. Sintesis Gaya Kepemimpinan Adaptif

Sintesis berbagai pendekatan gaya kepemimpinan beserta penerapan dan risikonya disajikan pada Tabel 2.

Sintesis tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan desa yang efektif perlu bersifat adaptif. Gaya demokratis diperlukan ketika legitimasi dan aspirasi masyarakat menjadi penting. Gaya transformasio-

Tabel 2: Sintesis Gaya Kepemimpinan Adaptif dalam Pemerintahan Desa

>p2.5cm >p2.5cm >X >X			
Gaya Kepemimpinan	Fungsi Utama	Penerapan dalam Pemerintahan Desa	Risiko Jika Berlebihan
Demokratis-partisipatif	Membangun legitimasi dan partisipasi.	Musyawarah, konsultasi BPD, forum warga, pengaduan terbuka.	Keputusan lambat atau dominasi elite bila fasilitasi lemah.
Transformasional	Membangun visi, motivasi, inovasi, dan kapasitas.	Arah pembangunan, pengembangan potensi, pelatihan aparatur, kemitraan.	Visi tidak realistis atau ketergantungan pada figur pemimpin.
Situasional	Menyesuaikan arahan dan dukungan dengan konteks.	Pendampingan perangkat baru, delegasi bagi perangkat kompeten, respons krisis.	Inkoherensi apabila perubahan gaya tidak dijelaskan.
Transaksional	Menjaga disiplin, standar, dan akuntabilitas.	Target layanan, pembagian tugas, evaluasi, laporan, kepatuhan administrasi.	Budaya kerja kaku dan inovasi rendah.
<i>Sumber:</i> Diolah dari Northouse (2021) , Yukl (2019) , Bass and Riggio (2014) , serta literatur pemerintahan desa.			

nal diperlukan ketika desa memerlukan perubahan dan pembaruan. Gaya situasional diperlukan ketika kapasitas perangkat serta sifat persoalan berbeda-beda. Gaya transaksional diperlukan untuk menjaga kualitas administrasi dan disiplin kerja. Kepala desa perlu mengetahui kapan menggunakan masing-masing pendekatan, bukan terikat pada satu gaya secara kaku.

Kepemimpinan adaptif juga membutuhkan nilai etis. Pemimpin desa harus menggunakan kewenangan untuk kepentingan publik, bukan kepentingan pribadi atau kelompok. Keterbukaan informasi, dokumentasi keputusan, dan pengawasan masyarakat membantu memastikan gaya kepemimpinan tidak berubah menjadi dominasi. Dengan landasan etis, kepemimpinan yang tegas dapat tetap demokratis; kepemimpinan yang partisipatif dapat tetap efektif; dan kepemimpinan yang visioner dapat tetap akuntabel.

4.7. Faktor Pendukung dan Penghambat

Efektivitas penerapan kepemimpinan adaptif sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor kondisional internal maupun eksternal sebagaimana dirangkum pada Tabel 3.

Tabel 3: Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Desa

>p2cm >X >X	
Kategori Faktor Pengaruh terhadap Kepemimpinan Desa	
Pendukung	Kapasitas perangkat desa Memudahkan pendelegasian, inovasi, dan kualitas pelayanan.
Pendukung	Budaya gotong royong dan musyawarah Menguatkan partisipasi serta legitimasi keputusan.
Pendukung	Dukungan regulasi dan pendampingan Memberi arah prosedural dan akses peningkatan kapasitas.
Pendukung	Data desa dan keterbukaan informasi Mendukung keputusan berbasis kebutuhan serta pengawasan publik.
Penghambat	Keterbatasan SDM dan literasi administrasi Meningkatkan ketergantungan pada kepala desa dan risiko kesalahan.
Penghambat	Dominasi elite atau konflik kepentingan Melemahkan inklusivitas musyawarah dan rasa keadilan warga.
Penghambat	Komunikasi internal dan eksternal yang lemah Memicu salah paham, keterlambatan, dan rendahnya kepercayaan.
Penghambat	Keterbatasan anggaran serta sarana Membatasi kemampuan memenuhi harapan layanan dan pembangunan.

Faktor pendukung pertama adalah kapasitas aparatur ([Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia, 2015](#)). Kepala desa yang memiliki perangkat kompeten dapat lebih fokus pada fungsi strategis seperti membangun kemitraan, memfasilitasi musyawarah, dan mengawasi arah pembangunan. Sebalik-

nya, ketika perangkat belum memahami administrasi atau regulasi, kepala desa cenderung mengambil terlalu banyak tugas dan berisiko menjadi sentralistik.

Budaya gotong royong dan musyawarah juga menjadi modal sosial penting. Budaya tersebut dapat mempercepat pelaksanaan kegiatan, meningkatkan kepatuhan terhadap keputusan bersama, dan memperkuat pengawasan sosial. Namun, budaya lokal perlu dikelola secara kritis agar tidak menutup ruang bagi kelompok yang kurang berpengaruh. Kepala desa harus memastikan bahwa gotong royong tidak berubah menjadi beban yang tidak adil bagi warga tertentu.

Faktor penghambat yang perlu diantisipasi adalah dominasi elite, konflik kepentingan, dan komunikasi yang tidak setara. Dalam kondisi seperti itu, musyawarah dapat hanya menjadi formalitas dan keputusan cenderung menguntungkan kelompok dekat dengan pemerintah desa. Kepemimpinan yang berintegritas perlu membangun prosedur yang terbuka, mendokumentasikan keputusan, dan menyediakan ruang koreksi bagi masyarakat.

4.8. Implikasi bagi Penyelenggaraan Pemerintahan Desa Taja Indah

Bagi Desa Taja Indah, kerangka ini dapat digunakan sebagai instrumen penilaian awal terhadap praktik kepemimpinan pemerintahan. Pemerintah desa dapat menilai apakah pengambilan keputusan telah dilakukan melalui musyawarah yang inklusif, apakah perangkat memperoleh arahan dan pendelegasian sesuai kompetensi, apakah pelayanan memiliki target serta pengawasan, dan apakah informasi desa dapat diakses masyarakat. Penilaian tersebut dapat dilakukan melalui rapat evaluasi internal, forum BPD, atau survei sederhana kepada warga.

Kepala desa dapat membangun kalender kepemimpinan yang memadukan kegiatan partisipatif dan manajerial. Kegiatan partisipatif mencakup musyawarah, dialog warga, konsultasi kelompok rentan, dan forum evaluasi. Kegiatan manajerial mencakup rapat perangkat, pemeriksaan target pelayanan, evaluasi laporan, dan pemantauan tindak lanjut pengaduan. Kalender semacam ini membantu kepemimpinan tidak hanya reaktif terhadap masalah, tetapi berjalan terencana.

Pendelegasian berbasis kompetensi perlu diperkuat. Setiap perangkat perlu memiliki uraian tugas, target, akses pada pembelajaran, dan jalur konsultasi ketika menghadapi masalah. Kepala desa sebaiknya tidak mengambil alih semua pekerjaan, tetapi memastikan bahwa tugas dilaksanakan dengan standar yang jelas. Pendelegasian yang baik mempercepat layanan dan membangun keberlanjutan organisasi.

Pemerintah desa juga perlu menata komunikasi publik. Informasi mengenai pelayanan, kegiatan pembangunan, musyawarah, serta penggunaan anggaran harus disampaikan dengan bahasa yang mudah dipahami. Transparansi bukan hanya memasang informasi, tetapi memastikan warga mengerti isi, manfaat, dan cara memberikan masukan. Komunikasi yang terbuka akan memperkuat kepercayaan terhadap kepemimpinan kepala desa.

Dalam jangka panjang, gaya kepemimpinan perlu dikaitkan dengan penguatan kapasitas masyarakat. Pemerintah desa dapat membangun kemitraan dengan pendamping desa, kecamatan, perguruan tinggi, organisasi masyarakat, dan pelaku usaha untuk meningkatkan keterampilan perangkat serta warga. Kemitraan tersebut memungkinkan kepala desa menjalankan peran transformasional tanpa mengandalkan sumber daya internal saja.

4.9. Keterbatasan Kajian dan Agenda Penelitian Lapangan

Artikel ini tidak menggunakan data lapangan khusus Desa Taja Indah. Oleh karena itu, artikel tidak menyimpulkan gaya kepemimpinan aktual kepala desa maupun menilai kualitas penyelenggaraan pemerintahan berdasarkan pengalaman warga setempat. Kajian ini memberikan kerangka teoritis dan praktis yang dapat menjadi dasar penelitian berikutnya.

Penelitian lapangan selanjutnya perlu melakukan wawancara dengan kepala desa, sekretaris desa, perangkat, BPD, tokoh masyarakat, kelompok perempuan, pemuda, dan warga penerima layanan. Observasi musyawarah desa, pelayanan administrasi, serta dokumentasi perencanaan dan pelaporan juga diperlukan. Analisis dapat menggunakan kombinasi indikator kepemimpinan dengan indikator tata kelola desa untuk menghasilkan gambaran yang lebih empiris dan spesifik.

4.10. Kepemimpinan, Pelayanan Publik, dan Kepercayaan Masyarakat

Kepemimpinan kepala desa memiliki dampak langsung terhadap pengalaman warga dalam menerima pelayanan ([Undang-Undang Republik Indonesia, 2009](#)). Bagi sebagian masyarakat, kantor desa adalah wajah pertama negara. Ketika prosedur pelayanan jelas, petugas ramah, waktu tunggu wajar, dan informasi dapat diakses, masyarakat akan memandang pemerintah desa sebagai institusi yang hadir serta dapat dipercaya. Sebaliknya, apabila warga mengalami ketidakpastian, perlakuan yang berbeda, atau harus berulang kali datang karena informasi tidak lengkap, kepercayaan terhadap pemerintah desa dapat berkurang. Karena itu, gaya kepemimpinan perlu diterjemahkan menjadi standar pelayanan yang konkret.

Kepala desa yang demokratis tidak cukup hanya membuka forum musyawarah. Ia juga perlu memastikan bahwa hasil musyawarah diterjemahkan ke dalam pelayanan yang responsif. Aspirasi mengenai akses administrasi, jalan lingkungan, air bersih, bantuan sosial, atau kegiatan pemberdayaan perlu dicatat, diprioritaskan, dan diberi penjelasan mengenai tindak lanjutnya. Proses tersebut memperlihatkan hubungan antara partisipasi dan akuntabilitas: warga tidak hanya diminta menyampaikan pendapat, tetapi juga memperoleh informasi mengenai bagaimana pendapat tersebut dipertimbangkan.

Kepemimpinan transformasional dapat memperkuat kepercayaan melalui teladan. Kepala desa yang hadir tepat waktu, mematuhi prosedur, bersedia menjelaskan keputusan, dan tidak membedakan perlakuan terhadap warga akan menciptakan standar etika bagi aparatur. Teladan lebih kuat daripada instruksi karena perangkat desa mempelajari perilaku organisasi dari tindakan pemimpinnya. Dalam jangka panjang, budaya pelayanan yang baik akan mengurangi ketergantungan pada kontrol personal dan membangun komitmen kolektif.

Kepercayaan masyarakat juga bergantung pada kemampuan pemerintah desa menangani keluhan. Keluhan harus dipahami sebagai informasi mengenai kebutuhan yang belum terpenuhi, bukan sebagai ancaman terhadap kewibawaan pemimpin. Kepala desa perlu menyediakan mekanisme yang jelas bagi warga untuk menyampaikan keluhan, baik melalui perangkat desa, RT/RW, pertemuan warga, atau media komunikasi yang dapat diakses. Setiap keluhan perlu dicatat, diklasifikasikan, dan dijelaskan tindak lanjutnya. Pendekatan ini menunjukkan kepemimpinan yang responsif dan terbuka.

4.11. Pengambilan Keputusan Berbasis Data dan Musyawarah

Musyawarah desa merupakan fondasi penting, tetapi kualitas musyawarah sangat ditentukan oleh informasi yang tersedia. Keputusan yang baik tidak hanya dihasilkan dari banyaknya peserta rapat, melainkan dari penggunaan data mengenai jumlah penduduk, kondisi sosial ekonomi, kelompok rentan, layanan dasar, potensi ekonomi, dan kondisi infrastruktur. Kepala desa perlu mendorong perangkat menyusun data yang sederhana tetapi mutakhir agar penetapan prioritas tidak hanya berdasarkan suara yang paling kuat dalam forum.

Kepemimpinan berbasis data membantu pemimpin menjelaskan alasan keputusan kepada warga. Ketika anggaran terbatas, tidak semua usulan dapat dilakukan sekaligus. Data memungkinkan pemerintah desa menjelaskan prioritas secara lebih objektif, misalnya berdasarkan tingkat urgensi, jumlah penerima manfaat, risiko keselamatan, atau dampak terhadap kelompok rentan. Penjelasan yang transparan dapat mengurangi prasangka bahwa kebijakan ditentukan oleh kedekatan pribadi atau kepentingan kelompok tertentu.

Penggunaan data juga mendukung gaya situasional. Jika data menunjukkan bahwa pelayanan administrasi sering terlambat karena perangkat belum menguasai aplikasi atau prosedur, kepala desa dapat memberi pelatihan dan pendampingan yang lebih intensif. Jika data menunjukkan bahwa suatu kelompok warga jarang hadir dalam musyawarah, kepala desa dapat menggunakan metode konsultasi lain. Dengan demikian, data tidak hanya digunakan untuk perencanaan pembangunan, tetapi juga untuk memperbaiki cara kepemimpinan dan komunikasi.

4.12. Penguatan Etika dan Pengawasan Kolaboratif

Kepemimpinan desa yang efektif harus berlandaskan etika pemerintahan. Etika menuntut pemimpin menggunakan kewenangan secara proporsional, menghindari konflik kepentingan, menjaga netralitas pelayanan, dan menempatkan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi. Pada tingkat desa, etika sangat penting karena jarak sosial antara pemimpin dan warga relatif dekat. Kedekatan dapat memudahkan pelayanan, tetapi juga dapat menimbulkan tekanan untuk memberi perlakuan khusus. Pemimpin perlu menjaga batas profesional melalui prosedur dan dokumentasi yang terbuka.

Pengawasan kolaboratif dapat memperkuat integritas kepemimpinan. BPD, perangkat desa, lembaga kemasyarakatan, tokoh masyarakat, dan warga dapat menjalankan fungsi pengawasan sesuai peran masing-masing. Pengawasan tidak dimaksudkan untuk melemahkan kepala desa, melainkan memastikan bahwa keputusan dan penggunaan sumber daya dapat dipertanggungjawabkan (Ginting et al., 2023). Kepala desa yang terbuka terhadap pengawasan akan memperoleh legitimasi lebih kuat dibandingkan pemimpin yang menganggap kritik sebagai bentuk penolakan.

Praktik pengawasan yang baik memerlukan informasi yang dapat diakses. Pemerintah desa dapat menyampaikan ringkasan rencana kerja, kegiatan yang sedang berjalan, dan capaian program melalui papan informasi atau forum warga. Informasi harus disajikan dengan bahasa sederhana agar masyarakat dapat memahami, bukan hanya memenuhi kewajiban formal. Keterbukaan yang bermakna akan memperkuat kemampuan warga untuk ikut mengawasi dan memberikan masukan.

Pada akhirnya, etika dan pengawasan harus menjadi bagian dari budaya organisasi. Kepala desa dapat membangun budaya tersebut melalui rapat evaluasi, pembagian tugas yang jelas, aturan perilaku pelayanan, dan penghargaan terhadap aparaturnya yang menunjukkan integritas. Budaya organisasi yang baik

akan membuat pemerintahan desa lebih tahan terhadap perubahan personel serta lebih mampu menjaga kualitas pelayanan dari waktu ke waktu.

Pengembangan kepemimpinan desa perlu dilakukan secara berkelanjutan melalui pembelajaran formal dan informal. Pelatihan manajemen pemerintahan desa, pengelolaan konflik, komunikasi publik, administrasi digital, serta pengelolaan keuangan dapat membantu kepala desa dan perangkat meningkatkan kapasitas. Selain pelatihan, pembelajaran dapat dilakukan melalui pertukaran pengalaman antardesa, pendampingan kecamatan, dan kerja sama dengan perguruan tinggi. Langkah tersebut penting karena tantangan pemerintahan desa terus berubah seiring perkembangan regulasi, teknologi, dan kebutuhan masyarakat. Pemimpin yang terus belajar akan lebih mampu memadukan ketegasan administratif dengan keterbukaan sosial, sehingga penyelenggaraan pemerintahan Desa Taja Indah dapat berlangsung lebih adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada kesejahteraan warga.

Evaluasi tahunan terhadap praktik kepemimpinan juga diperlukan. Evaluasi dapat memeriksa keterbukaan musyawarah, ketepatan pelayanan, efektivitas pendelegasian, kepatuhan administrasi, penyelesaian keluhan, dan kepuasan warga. Hasil evaluasi menjadi dasar perbaikan bersama serta mencegah kepemimpinan berhenti pada kebiasaan yang tidak lagi sesuai dengan kebutuhan desa. Evaluasi tersebut harus dilaksanakan secara terbuka, konsisten, dan melibatkan berbagai unsur masyarakat desa dengan tetap menjaga prinsip-prinsip demokratis.

5. KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan dalam penyelenggaraan pemerintahan Desa Taja Indah perlu dipahami sebagai kombinasi perilaku yang adaptif, bukan pilihan tunggal antara demokratis atau otoriter. Kepemimpinan demokratis-partisipatif penting untuk membangun musyawarah, legitimasi keputusan, dan keterlibatan warga. Kepemimpinan transformasional penting untuk membangun visi, inovasi, kapasitas perangkat, dan semangat perubahan. Kepemimpinan situasional diperlukan untuk menyesuaikan tingkat arahan serta dukungan dengan kesiapan perangkat dan kompleksitas persoalan. Kepemimpinan transaksional diperlukan secara proporsional untuk menjaga disiplin, standar pelayanan, administrasi, dan akuntabilitas.

Studi literatur menunjukkan bahwa kualitas penyelenggaraan pemerintahan desa dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin mengintegrasikan pengambilan keputusan, komunikasi, motivasi, pendelegasian, pengawasan, dan akuntabilitas. Faktor pendukung meliputi kapasitas perangkat, budaya gotong royong, dukungan regulasi, data desa, dan kemitraan. Faktor penghambat meliputi keterbatasan SDM, komunikasi yang lemah, dominasi elite, konflik kepentingan, dan keterbatasan sumber daya. Kontribusi artikel ini adalah penyusunan kerangka kepemimpinan adaptif yang dapat digunakan sebagai dasar evaluasi empiris di Desa Taja Indah.

6. REKOMENDASI

1. **Penguatan Musyawarah Desa yang Inklusif:** Pemerintah Desa Taja Indah perlu memperkuat musyawarah desa yang inklusif dengan memastikan keterlibatan perangkat desa, BPD, perempuan, pemuda, kelompok rentan, dan perwakilan kelompok ekonomi masyarakat. Hasil musyawarah perlu didokumentasikan serta diinformasikan kembali kepada warga.
2. **Penerapan Pendelegasian Berbasis Kompetensi:** Kepala desa perlu menerapkan pendelegasian

berbasis kompetensi, uraian tugas yang jelas, evaluasi berkala, dan pendampingan bagi perangkat yang membutuhkan peningkatan kapasitas. Pengawasan perlu berfungsi sebagai pembinaan, bukan hanya pemeriksaan kesalahan.

3. **Penyusunan Standar Komunikasi Publik:** Standar komunikasi publik perlu disusun untuk memastikan informasi pelayanan, program, pembangunan, dan penggunaan anggaran tersedia secara jelas serta mudah dipahami. Pemerintah desa dapat menggunakan papan informasi, forum warga, dan media digital secara saling melengkapi.
4. **Pelaksanaan Penelitian Lanjutan:** Penelitian lanjutan perlu menguji kerangka ini melalui studi kualitatif lapangan atau survei kuantitatif yang mengukur persepsi masyarakat terhadap gaya kepemimpinan kepala desa, kinerja perangkat, partisipasi, transparansi, dan kualitas pelayanan.

7. KONFLIK KEPENTINGAN

Penulis menyatakan tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian maupun publikasi artikel ini.

Pustaka

- Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2014). *Transformational Leadership*. Psychology Press, 2nd edition.
- Dewi, R. N. and Andari, R. N. (2018). Developing a smart village model for village development in indonesia. *Jurnal Bina Praja*, 10(2):191–202.
- Dwiyanto, A. (2015). *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*. Gadjah Mada University Press.
- Ginting, A. H., Suryanto, and Prasetyo, A. (2023). Village government's risk management and village fund management in indonesia. *Sustainability*, 15(24):16706.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE, 9th edition.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia (2015). Peraturan menteri dalam negeri republik indonesia nomor 84 tahun 2015 tentang susunan organisasi dan tata kerja pemerintah desa.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia (2018). Peraturan menteri dalam negeri republik indonesia nomor 20 tahun 2018 tentang pengelolaan keuangan desa.
- Raharja, W. T., Pratiwi, R. N., and Haryono, B. S. (2023). Deliberative democracy innovations at citizen level: Village development planning in indonesia. *Lex Localis - Journal of Local Self-Government*, 21(4):923–944.
- Rahman, K., Rasyid, R., and Yuliani, F. (2022). Village head leadership in developing village potential. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 10(1):17–24.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson, 17th edition.

- Sari, T. M., Rahmaini, P., and Amantha, G. K. (2023). Gaya kepemimpinan kepala desa dalam membangun partisipasi masyarakat di bidang pembangunan infrastruktur di kabupaten pesawaran. *Jurnal Progress Administrasi Publik*, 3(1):32–36.
- Solikhah, E. T. and Rahmadanik, D. (2023). Kepemimpinan kepala desa dalam penyelenggaraan tata kerja pemerintah desa jawik kecamatan tambakrejo kabupaten bojonegoro. *Praja Observer*, 3(1):1–12.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Undang-Undang Republik Indonesia (2009). Undang-undang republik indonesia nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik.
- Undang-Undang Republik Indonesia (2014). Undang-undang republik indonesia nomor 6 tahun 2014 tentang desa.
- Yukl, G. (2019). *Leadership in Organizations*. Pearson, 9th edition.
- Zainal, V. R., Hadad, M. D., and Ramly, M. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Rajawali Pers.