

Available online at: Journal of Social and Policy Issues

Journal of Social and Policy Issues

E-ISSN: 2807-3843

Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik di Desa Sungai Kedukan

Aisyah Septia Putri, Doris Febriyanti, Amaliatulwalidain

Program Studi Ilmu Pemerintahan, Universitas Indo Global Mandiri, JL. Jend. Sudirman No. 629 KM 4 Palembang Kode Pos 30129

ARTICLE INFORMATION	A B S T R A C T
<p>Received: February 18, 2022 Revised: June 23, 2022 Available online: September 30, 2022</p>	<p><i>This study aims to analyze the Leadership Style of the Village Head, as the initial argument in this study, that village officials and village heads are the lowest community service base. This research is a type of qualitative research with research informants are the Village Head and Sungai Kedukan Apparatus, data collection using documentation, observation and in-depth interviews. The data analysis used consisted of data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results showed that the Village Head applied several approaches such as the Situational approach using the Hersey and Blanchard theory, namely Telling, Selling, Participating and Delegating, with this approach making it easier for leaders to improve performance in public services. With a leader, there are those who provide encouragement, input and guidance to subordinates or employees at work.</i></p>
<p>KEYWORDS</p> <p>Leadership Style; Improve the performance; Public service.</p>	
<p>CORRESPONDENCE</p> <p>Name: Aisyah Septia Putri E-mail: 2018610049@students.uigm.ac.id</p>	

PENDAHULUAN

Dua masalah yang sering dihadapi negara berkembang adalah kemiskinan dan disparitas yang besar dalam distribusi pendapatan (ketidaksetaraan ekonomi), tidak terkecuali Indonesia. Apalagi pada era globalisasi, peran negara dalam pembangunan ekonomi merupakan kunci utama dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat. Tujuan dari kebijakan ekonomi adalah untuk menciptakan kekayaan. Peran pemimpin sangatlah penting dalam organisasi, karena tanpa pemimpin suatu organisasi hanya merupakan kegagalan. Seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai tugas dalam mengatur dan menggerakkan sejumlah besar orang-orang yang mempunyai sikap, tingkah laku dan latar belakang yang berbeda-beda, untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Nabella, 2019).

Seorang pemimpin dituntut agar dapat memenuhi suatu persyaratan dalam melaksanakan suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta. Lebih dari pada itu, seorang pemimpin juga dituntut untuk memiliki pengetahuan yang lebih baik dibandingkan bawahannya, berdedikasi baik, serta pengalaman yang luas. Untuk dapat memenuhi kriteria tersebut, maka dipandang penting seorang pemimpin untuk senantiasa meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kepribadiannya, supaya dapat memotivasi orang-orang yang dipimpin agar melakukan kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan program yang telah ditetapkannya. Kepala desa sebagai seorang pemimpin di lingkup desa memiliki aspek-aspek kepribadian khas atau gaya kepemimpinan yang dapat menunjang usahanya dalam mewujudkan hubungan yang baik dengan anggota masyarakatnya. "Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain" (Trang, 2013).

Desa sebagai unit pemerintahan terendah di bawah kecamatan dalam prakteknya berhubungan langsung dengan masyarakat. Kepala desa mempunyai peran penting secara aktif membina dan menempatkan para aparatur desa untuk meningkatkan kinerja (Gumolang et al., 2019). Serta bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan kantor desa, administrasi, pembinaan aparatur desa dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana desa. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala desa, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien (Sudiarti, 2019). Tugas utama aparatur adalah sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Jelas digariskan dalam UUD 1945 alinea keempat, yang meliputi 4 (empat) aspek pelayanan pokok aparatur terhadap masyarakat, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial. Pembangunan nasional yang multidimensi secara pengelolaannya melibatkan segenap aparat pemerintah, baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah bahkan sampai ditingkat desa. Komponen atau aparat dimaksud hendaknya memiliki kemampuan yang optimal dalam pelaksanaan tugasnya (Sulandra & Mudarya, 2018).

Kebijakan Aparatur bekerja dari rumah (WFH) nampaknya ditopang oleh budaya kerja dan kreativitas aparatur pemerintah untuk memberikan pelayanan dari rumah. Kebijakan tersebut tidak dapat berjalan efektif apabila didukung kultur birokrasi yang lamban, karna hanya birokrasi tangkas (agile bureaucracy) yang mampu beradaptasi menjaga kelangsungan pelayanan publik kepada warga masyarakat selama pandemi. Pemerintah dan Pemerintah Daerah (Pemda) perlu menjadikan keluhan masyarakat sebagai bahan evaluasi kebijakan Aparatur

dalam melaksanakan WFH secara berkala untuk memastikan pelayanan optimal kepada warga masyarakat, dengan cara melakukan penilaian capaian kinerja selama pemberlakuan kebijakan itu. Khusus bagi Pemerintah Desa diharapkan menciptakan ekosistem pelayanan yang tanggap selama pandemi, dengan memberikan pelayanan secara mudah dan cepat, terkesan regulasi yang tumpang-tindih perlu disederhanakan (deregulasi), dan prosedur pelayanan yang terkesan rumit perlu dipangkas (debirokratisasi) serta kemudahan pelayanan melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (digitalisasi). Untuk mengetahui terlaksana atau tidak tanggung jawab pemerintah desa sudah tentu memerlukan Standar Operasional Prosedur Pelayanan (SOP). Standar itulah yang digunakan sebagai acuan, tolak ukur atau perbandingan antara pelayanan yang diterima atau yang dirasakan dengan yang diharapkan.

Penyelenggaraan pemerintahan desa yang baik, tidak terlepas dari sosok seorang kepala desa. Dalam konteks pembangunan daerah, kepala desa merupakan figur terdepan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan menjadi tonggak strategis dalam keberhasilan seluruh program pembangunan. Karena itu upaya untuk memperkuat dan memberdayakan pemerintah ditingkat kelurahan merupakan langkah dalam mempercepat terwujudnya kesejahteraan bagi masyarakat sebagai tujuan dalam program pembangunan desa. Salah satu perwujudan dari fungsi aparatur Negara adalah pelayanan publik. Pengembangan penyelenggaraan pelayanan publik merupakan salah satu pilihan strategis untuk mengembangkan pemerintah yang baik (good governance) di Indonesia. Hal ini disebabkan karena salah satu tolak ukur penyelenggaraan good governance dapat dilihat dari terselenggaranya pelayanan publik yang berkualitas dan berorientasi pada kepuasan. Pelayanan publik diartikan, pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan (Aprindawati, et al., 2017)

Hal tersebut diatas merupakan hal-hal yang menjadi keinginan dan cita-cita masyarakat selama ini, di tingkat pemerintahan desa khususnya masyarakat yang ada di wilayah Sungai Kedukan. Dalam kiat meningkatkan kinerja, kepala desa dituntut untuk bisa memberdayakan dan melibatkan aparatnya dalam proses pengambilan keputusan, juga membuka peluang untuk aparatnya dalam mengemukakan pendapat tentang pelaksanaan program atau perencanaan pembangunan desa. Menurut Hadari Nawawi dalam bukunya yang berjudul "Kepemimpinan Yang Efektif (2006: 26) Kepala desa sebagai seorang pemimpin di lingkungan suatu masyarakat harus mampu mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan dalam lingkungan satuan desa harus melibatkan upaya seorang kepala desa untuk mempengaruhi perilaku para perangkat desa dalam suatu situasi. Kepala desa dapat melaksanakan fungsi kepemimpinannya, kepala desa bukan saja harus memiliki wibawa tetapi harus memiliki kesanggupan untuk menggunakan wibawanya terhadap para perangkat supaya diperoleh atau memunculkan kinerja perangkat yang baik. Azas-azas yang perlu ditetapkan dalam sebuah lembaga adalah pembagian tugas. Indikator yang harus diperhatikan dalam azas pembagian tugas ini adalah kemampuan dari individu-individu yang diserakan tugas. Maka dalam suatu lembaga perlu adanya manajemen efektif yang mampu mengarahkan dan membina perilaku lembaga dan administrasi.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Gaya kepemimpinan mempunyai peranan sangat penting dalam mencapai efektifitas kerja. Jika seorang pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada maka bawahan pun akan dapat bekerja dengan nyaman dan semangat yang tinggi. Gaya kepemimpinan kepala desa mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena gaya kepemimpinan kepala desa yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan pemimpin untuk dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja pegawai tersebut (Riyadi, 2011). Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana gaya kepemimpinan kepala desa dalam meningkatkan kinerja pada pelayanan publik yang dilakukan oleh kepala desa Sungai Kedukan Kecamatan Rambutan Banyuwasin. Penelitian ini berangkat dari mengingat pentingnya pemimpin dan bagaimana kepemimpinannya yang akan berpengaruh terhadap kemajuan desa. Fungsi kepemimpinan kepala desa tersebut merupakan kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala desa. Dengan kemampuan kepemimpinan itu seorang kepala desa mampu memberdayakan seluruh sumber daya manusia yang ada di desa guna mendukung berjalannya program yang sudah direncanakan dalam rangka mewujudkan visi dan misi desa. Disisi lain kepala desa harus mampu melaksanakan fungsi manajerial melalui tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengarahan dan pengawasan. Fungsi kepemimpinan dan fungsi manajerial tersebut diterapkan dalam pengarahan setiap bidang tugas kepala desa, terutama dalam memimpin dan mengarahkan para perangkat desa agar memiliki tingkat kinerja yang tinggi dalam tugas profesionalnya memberikan pelayanan pada masyarakat. Dengan demikian fungsi kepemimpinan kepala desa merupakan faktor penting yang memberikan pengaruh terhadap kinerja para perangkat desa.

Pemikiran tersebut diatas, dikaitkan dengan kondisi sementara Pemerintah Sungai Kedukan sebagai ibu kota Kecamatan Rambutan dan peringkat ke-2 sungai kedukan yang padat jumlah penduduknya dari 19 desa di Kecamatan Rambutan yaitu 6.700 jiwa, maka dari itu sangat memerlukan seorang pemimpin yang mampu meningkatkan pelayanan dan dengan kepemimpinannya juga yang akan meningkatkan kinerja aparat desa itu sendiri. Menurut observasi awal yang dilakukan oleh peneliti dengan mewawancarai beberapa masyarakat mengenai proses Aparatur Sungai Kedukan dalam melayani masyarakat, seperti masyarakat yang butuh pengurusan pindah masuk, pindah datang, pengantar pengurusan KTP dan KK, surat keterangan tidak mampu dan juga semua keperluan administrasi lainnya dilaksanakan dengan sangat baik. Selain itu Aparatur Desa Sungai Kedukan siap di hubungi via telepon jika kantor sudah tutup sedangkan warga ada keperluan yang sangat mendesak. Masa jabatan kepala desa Sungai Kedukan yaitu Bapak Romli sudah 3 (tiga) periode menjabat dari tahun 2002 hingga saat ini membawa banyak peningkatan, baik pelayanan kepada masyarakat maupun prestasi lainnya di kantor Sungai Kedukan Kecamatan Rambutan Banyuwasin. Hal ini terjadi juga

karena adanya andil dan peran kinerja aparatur. Berdasarkan latar belakang tersebut, menarik peneliti untuk menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan kepala desa sebagai kepala pemerintahan Sungai Kedukan dapat mengarahkan atau membina aparatur desanya dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik.

Konteks penyelenggaraan pemerintahan desa yang terpenting adalah bagaimana pemerintahan desa mampu meningkatkan kesejahteraan rakyatnya, mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat desa, dan mampu meningkatkan daya saing desanya. Hal tersebut akan terwujud apabila urusan yang menjadi kewenangan desa dapat terlaksana dengan baik, bahwa dalam implementasinya terdapat berbagai permasalahan yang langsung maupun tidak langsung menghambat pelaksanaan urusan-urusan pemerintahan tersebut. Perangkat desa dan kepala desa merupakan basis pelayanan masyarakat terendah. Tinggi rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan bukan hanya tergantung pada kinerja para perangkat desa saja selaku bawahan, tetapi juga gaya pemimpinnya. Gaya kepemimpinan seseorang akan menentukan maju atau mundurnya, hidup atau mati organisasi yang dipimpinnya. Seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai karakteristik kepemimpinan yang efektif, mempunyai suatu karakter kepemimpinan tertentu, sebagai pencerminan dari kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Kepemimpinan yang muncul dari dalam diri sendiri menunjukkan efektif atau tidaknya kepemimpinannya.

Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa kepemimpinan kepala desa bertujuan untuk memastikan terlaksananya kepemimpinan yang baik untuk memberikan kepastian hukum kepada seluruh masyarakatnya (Sumeru, 2016). Akan tetapi di beberapa desa, kepastian hukum tidak dinikmati oleh banyak warga dan banyak kepala desa yang justru terjerumus dalam kepemimpinan yang mendominasi. Selain itu, dalam penelitiannya Trisuanita menemukan bahwa kepemimpinan seorang kepala desa bandung rejo mampu menjalankan perannya sebagai pemimpin yang sangat baik sehingga mampu mendorong, mengorganisir seluruh warganya untuk terlibat aktif dalam pembangunan desa (Lamangida et al., 2017). Salah satu keberhasilan seorang kepala desa dalam membangun desa dan masyarakat yang ada di dalamnya adalah komunikasi yang baik. Oleh sebab itu, Puput mengatakan bahwa desa akan maju dan berhasil jika seorang kepala desa mampu bekerja secara terbuka dan membangun komunikasi yang baik dan intens dengan seluruh masyarakatnya (Puput Purnama Sari, 2018). Mengingat pentingnya kepemimpinan sebagai faktor penentu dalam sukses atau gagal nya suatu organisasi dan usaha. Pemerintahan desa seperti halnya pemerintah pusat dan daerah, dituntut untuk memberikan pelayanan maksimal bagi masyarakat dan mampu menjawab tuntutan yang makin tinggi dari masyarakat, baik dari kualitas maupun dari segi kuantitasnya. Pemerintahan desa terdiri atas kepala desa dan perangkat desa, tetapi penelitian ini akan lebih fokus pada gaya kepemimpinan kepala desa untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik dalam melaksanakan tugas pemerintahan maupun dalam pelayanan terhadap masyarakat. Hal ini dikarenakan kinerja perangkat desa dipimpin oleh kepala desa.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Kantor Desa Sungai Kedukan Kecamatan Rambutan bahwa bapak Romli telah menjabat selama 3 periode sebagai kepala desa. Bapak Romli menjabat sejak tahun 2002 sampai saat penelitian ini dilakukan.

Dengan demikian, bapak Romli sudah menjabat selama kurang lebih 20 tahun sebagai Kepala Desa Sungai Kedukan Kecamatan Rambutan Banyuwangi. Berdasarkan uraian permasalahan di atas, penelitian ini sangat penting dilakukan untuk melihat sejauh mana gaya kepemimpinan desa dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik terutama pada pembuatan surat keterangan tidak mampu di pemerintahan desa. Adapun judul penelitian ini ialah "Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik Di Desa Sungai Kedukan Tahun 2021 (Peningkatan Pelayanan Surat Keterangan Tidak Mampu pasca pandemi)".

METODE

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dimana menurut Sugiyono mengkaji perspektif partisipan dengan strategi-strategi yang bersifat interaktif dan fleksibel (Sugiyono, 2010). Dalam penelitian kualitatif ini, peneliti akan melihat berbagai fenomena-fenomena social yang terjadi di tengah masyarakat desa sungai kedukan. Terdapat dua jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu data primer yang digunakan sebagai data utama dan data sekunder yang digunakan sebagai data pendukung penelitian. Untuk pengumpulan data yang dibutuhkan, peneliti menggunakan teknik wawancara, observasi dan telaah dokumen. Dalam pengumpulan data ini, peneliti merupakan instrument kunci yang secara langsung mengumpulkan data dari lapangan melalui wawancara dengan informan yang dianggap tepat untuk memberikan data yang dibutuhkan, yaitu kepala desa, kepala seksi pelayanan. Data yang terkumpul akan dianalisis dengan teknik analisis yang dikembangkan Miles dan Huberman yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, display data dan menarik kesimpulan (Miles & A Michael Huberman, 2010).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan yaitu pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama. Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Faktor ini berfungsi sebagai pendorong dalam rangka untuk peningkatan kinerja para karyawan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Kemampuan seorang pimpinan untuk memberikan dukungan terkait dalam upaya peningkatan kinerja karyawan sangat diperlukan. Pemimpin dapat pula berperan sebagai pendorong yang harus mempunyai kemampuan memahami orang lain, bisa menghargai anak buahnya dan punya integritas yang tinggi. Kenyataan ini memberikan bukti bahwa adanya keterkaitan antara gaya kepemimpinan dengan pencapaian kinerja karyawan.

Kinerja hakikatnya tidak dapat dipisahkan dari perilaku pekerja berkenaan dengan motivasi, kemampuan berpikir dan keterampilan dari jabatan seseorang, serta mempunyai kaitan dengan produktivitas organisasi. Kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, setiap unit kerja dalam

suatu organisasi harus dapat memberikan motivasi kerja kepada pegawainya agar tercipta produktivitas kerja yang baik, sebab motivasi adalah suatu proses yang membangkitkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku selama jangka waktu tertentu untuk mencapai tujuan.

Agar pengukuran kinerja terlaksana dengan baik, maka setiap organisasi harus: 1) Membuat suatu komitmen untuk mengukur kinerja dan memulainya segera. Yang perlu dilakukan oleh instansi adalah segera memulai upaya pengukuran kinerja dan tidak perlu mengharapkan pengukuran kinerja akan langsung sempurna. Nantinya akan dilakukan perbaikan atas pengukuran kinerja yang telah disusun. 2) Perlakukan pengukuran kinerja sebagai suatu proses yang berkelanjutan (on going process). 3) Sesuaikan proses pengukuran kinerja dengan organisasi. Organisasi harus menetapkan ukuran kinerja yang sesuai dengan besarnya organisasi, kultur, visi, tujuan, sasaran, dan struktur organisasi. Kinerja Aparatur Desa merupakan hal yang penting dan perlu mendapat perhatian yang cukup dalam rangka untuk peningkatan dan perbaikan kualitas pelayanan publik. Penilaian terhadap kinerja aparatur Desa akan sangat berguna untuk melihat atau menilai kuantitas, kualitas, dan efisiensi pelayanan; mendorong aparatur untuk lebih memahami kebutuhan masyarakat yang dilayani serta untuk melakukan perbaikan pelayanan publik.

Menurut Hersey & Blanchard dalam McClesky, (2014), bahwa gaya kepemimpinan situasional pendekatannya lebih fokus terhadap pengikut atau karyawan pada organisasi. Hal ini, pemimpin mampu memperhatikan kesiapan dan kematangan karyawannya untuk menjalankan pekerjaan yang telah ditentukan. Gaya kepemimpinan situasional didasarkan pada hubungan seperti, jumlah petunjuk yang diberikan pemimpin, jumlah dukungan emosional dan tingkat kematangan karyawan. Gaya kepemimpinan situasional menurut teori Hersey & Blanchard terdapat empat dimensi, antara lain telling, selling, participating dan delegating.

Dimensi 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 sungai kedukan 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.

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Romli yang menjabat sebagai Kepala Desa mengatakan bahwa Pemerintah desa tidak membuat SK, melainkan menggunakan aturan dan peraturan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah, yaitu Perdes. Hal ini juga sejalan dengan pernyataan Ibu Olga Yolanda yang menjabat sekretaris desa mengatakan bahwa selama ini, kepala desa hanya menggunakan Perdes yang sudah ditetapkan oleh pemerintah dalam mengorganisir dan mengelola pegawai. Dalam telaah dokumen di kantor desa, peneliti tidak menemukan adanya SK kegiatan, hal ini sejalan dengan hasil wawancara yang

mengatakan bahwa pemerintah desa tidak pernah mengeluarkan SK, melainkan menggunakan Perdes. Dari hasil wawancara terkait dengan Telling dalam pengintruksian terutama dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik pada pembuatan surat keterangan tidak mampu itu menggunakan intruksi berupa perdes didelegasikan dari sekretaris desa dan diintruksikan ke semua pegawai. Dapat disimpulkan Telling sudah berjalan di kantor kepala desa sungai kedukan dikarenakan sejauh ini intruksi itu sudah dilakukan oleh kepala desa dalam bentuk perdes.

Dimensi 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. Dalam konteks terkait dengan kinerja kepala desa sungai kedukan dalam mengintruksikan kinerja dengan bawahannya ada juga yang namanya koordinasi melalui rapat ataupun musyawarah. Jadi kepala desa memfasilitasi semua pegawai dengan membuka kesempatan rapat.

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Budi Apriansyah yang menjabat sebagai Kepala Seksi Pelayanan Bapak Budi Apriansyah, "mengatakan bahwa kepala desa beserta pegawai desa melaksanakan rapat untuk membahas tentang administrasi. Rapat koordinasi ini biasanya dilakukan pada awal tahun yang melibatkan seluruh staff dan bahkan tokoh masyarakat." Dari hasil wawancara diatas mereka hanya mengikuti rapat mengenai surat administrasi tetapi untuk rapat tentang pelayanan publik terutama dalam membuat surat keterangan tidak mampu tidak pernah diadakannya rapat oleh kepala desa. Dapat disimpulkan terkait dengan Selling dalam pendelegasian dalam penjelasan kegiatan yang ada di kantor desa itu tidak berjalan baik dikarenakan kepala desa tidak pernah memberikan kesempatan dalam kegiatan-kegiatan rapat koordinasi mengenai pelayanan publik kepada bawahannya.

Dimensi Participating

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. Dalam konteks terkait dengan kinerja kepala desa sungai kedukan melalui rapat ataupun musyawarah adanya juga kepala desa memberikan kesempatan kepada bawahannya dengan adanya pelatihan guna meningkatkan kapasitas agar tugas-tugas dapat dilakukan dengan baik dan bisa menimbulkan etos kerja yang bertanggung jawab, sumber daya kemampuannya meningkat yang tujuannya untuk peningkatan akselerasi pelayanan publik.

Wawancara dengan Bapak Budi Apriansyah yang menjabat sebagai Kepala Seksi Pelayanan “mengatakan bahwa dalam pelayanan pembuatan surat atau administrasi yang dibutuhkan oleh masyarakat harus selalu prima dan melayani tanpa pandang bulu.” Lebih lanjut, Bapak Muh. Yani “mengatakan bahwa para pegawai didorong untuk mengikuti berbagai kegiatan pelatihan agar pegawai lebih profesional dalam bekerja. Dengan demikian, para pegawai pemerintah desa akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.” Terkait Participating setiap keputusan yang dibuat oleh kepala desa itu selalu melibatkan perangkat desa seperti misalnya melalui pelatihan-pelatihan yang digagas oleh kepala desa untuk meningkatkan skill, itu merupakan sebagai salah satu langkah participating dari kepala desa untuk meningkatkan sumber daya pegawainya terutama dalam mengakselerasi pelayanan publik terkait dengan pelayanan surat keterangan tidak mampu.

Delegating

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.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Seksi Pelayanan Bapak Budi Apriansyah, “mengatakan bahwa pelayanan kepada masyarakat tetap dilaksanakan tatap muka dengan tetap memperhatikan protocol Kesehatan.” Dari hasil wawancara dalam pelayanan publik pada saat pandemi untuk alurnya tidak ada perubahan, dalam pendelegasian pelayanan publik terkait peningkatan kinerja pelayanan publik dalam hal ini dilakukan oleh kasi pelayanan dan kaur umum mereka melakukan proses melalui masyarakat langsung mendatangi kantor dan mengisi form. Dan untuk pelayanan dalam pembuatan surat keterangan tidak mampu bisa dilihat dari wawancara dengan beberapa masyarakat dalam hal ini pelayanan tidak ada batasan jika masyarakat untuk keperluan genting pada saat jam kantor tutup itu masih tetap dilayani. Dapat disimpulkan terkait dengan Delegating dalam pendelegasian dalam penjelasan pelayanan yang diberikan oleh pegawai kepada masyarakat yang ada di kantor desa sudah berjalan baik tetapi untuk meningkatkan kinerja dalam konteks Delegating itu masih belum ada atau tidak ditemukan sama sekali.

Pemimpin adalah seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan sesuai yang diinginkan. Dan kepemimpinan adalah suatu proses dalam mempengaruhi orang lain agar mau atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi anggota kelompok menuju pencapaian tujuan kelompok atau organisasi. Seorang pemimpin dituntut untuk memiliki pengetahuan lebih baik dibandingkan bawahannya, berdedikasi baik, serta pengalaman yang luas, supaya dapat memotivasi orang-orang yang dipimpin agar melakukan kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan program yang telah ditetapkannya. Desa sebagai unit pemerintahan terendah di bawah kecamatan dalam prakteknya berhubungan langsung dengan masyarakat. Kepala desa mempunyai peran penting

secara aktif membina dan menempatkan para aparatur desa untuk meningkatkan kinerja (Trisusanti, et al., 2017).

Kepala desa merupakan komponen yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja. Serta bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan kantor desa, administrasi, pembinaan aparatur desa dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana desa. Dalam meningkatkan kinerja, pemimpin harus melakukan banyak pendekatan dengan anggota atau organisasi untuk mencapai program yang telah ditetapkan. Konsep ini telah dikembangkan untuk membantu orang dalam menjalankan kepemimpinan dengan memerhatikan peranannya, yang lebih efektif dalam berinteraksi pemimpin dengan orang lain dalam kesehariannya. Dalam hal memengaruhi perilaku bawahan, situasi merupakan salah satu faktor penting karena kepribadian seseorang yang dibawa dari lahir bisa berubah dengan adanya kondisi lingkungan yang berubah. Mengingat pentingnya kepemimpinan sebagai faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi dan usaha. Pemerintahan desa seperti halnya pemerintah pusat dan daerah, dituntut untuk memberikan pelayanan maksimal bagi warga dan mampu menjawab tuntutan yang makin tinggi dari masyarakat, baik dari kualitas maupun dari segi kuantitasnya. Hasil penelitiannya, Eldo mengatakan bahwa pelayanan pemerintah yang maksimal, efektif akan sangat berdampak pada kepuasan masyarakat (Eldo & Mutiarin, 2019). Pemerintahan desa terdiri atas kepala desa dan perangkat desa, tetapi penelitian ini akan lebih fokus pada gaya kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja perangkat desa dalam melaksanakan tugas pemerintahan maupun dalam pelayanan terhadap masyarakat. Hal ini dikarenakan kinerja perangkat desa dipimpin oleh kepala desa.

Sehubungan dengan hasil penelitian, gaya kepemimpinan kepala desa Sungai Kedukan ini diperkuat dengan teori kepemimpinan situasional, suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, sehingga keberhasilan seorang pemimpin tergantung dari faktor situasional yang meliputi: a) hubungan atasan dengan bawahan didasari dengan tingkat kepercayaan, rasa hormat dan kekaguman para bawahan terhadap atasan mereka, dan b) struktur tugas sejauh mana tugas-tugas yang dilaksanakan dengan baik oleh bawahan. (Hersey & Blanchard, 2003). Berdasarkan dari beberapa indikator kepemimpinan dan indikator mengenai peningkatan pelayanan public berdasarkan dari teori-teori mengatakan atau menjelaskan kepemimpinan itu sudah baik. Maka dari itu kenapa Kepemimpinan Kepala Desa itu sudah baik optimalisasi pelayanan publik ialah dengan faktor-faktor dan contoh yang diuraikan berdasarkan hasil riset penelitian. Faktor yang membuat pengaruh Positif Kepala Desa terhadap pelayanan publik.

Kepala desa sebagai seorang pemimpin di lingkungan suatu masyarakat harus mampu mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan dalam lingkungan satuan desa harus melibatkan upaya seorang kepala desa untuk mempengaruhi perilaku para perangkat desa dalam suatu situasi. Kepala desa dapat melaksanakan fungsi kepemimpinannya, kepala desa bukan saja harus memiliki wibawa tetapi harus memiliki kesanggupan untuk menggunakan wibawanya terhadap para perangkat supaya diperoleh atau memunculkan kinerja perangkat yang baik. Azas-azas yang perlu ditetapkan dalam sebuah lembaga adalah pembagian tugas. Indikator yang harus diperhatikan dalam azas pembagian tugas ini adalah kemampuan

dari individu-individu yang diserahkan tugas. Kepemimpinan kepala desa dalam konteks ini adalah kepemimpinan formal yang perilaku kepemimpinannya harus sesuai dengan peraturan yang telah dibuat oleh pemerintah pusat dan harus dijalankan dengan sebaik-baiknya. Dalam hal ini kepemimpinan Kepala Desa berorientasi pada tugas-tugas tertentu yang diberikan kepada pemerintah pusat, yang memiliki kewenangan khusus yaitu mengatur dan melakukan kebijakan untuk desa yang dipimpinnya dan bersama-sama membangun desanya dengan partisipasi masyarakat dan aparat kampung yang ada dengan peraturan yang ada.

Gaya kepemimpinan Kepala Desa yang sesuai adalah pemimpin yang bekerja dengan penuh tanggung jawab dan menjalankan pemerintahannya dengan amanah, musyawarah bersama masyarakat dalam setiap pengambilan keputusan, bersikap adil, dan memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk berpartisipasi dalam memberikan ide dan gagasan yang sifatnya membangun. Gaya kepemimpinan ini menciptakan pemerintahan desa yang damai dan tentram dengan memiliki tujuan yang sama untuk semua kalangan masyarakat. Gaya kepemimpinan ini juga diterapkan di kecamatan Marga Tiga Lampung Timur sebagaimana hasil dan temuan penelitian Andika (Andika et al., 2021).

KESIMPULAN

Kepemimpinan kepala desa dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik yaitu dengan menerapkan beberapa pendekatan yang diterapkan oleh kepala desa yaitu pendekatan Situasional yang dikemukakan oleh Hersey and Blanchard yaitu *Telling*, *Selling*, *Participating* dan *Delegating*, namun tipe pendekatan paling dominan yang ditunjukkan oleh kepala desa yaitu *Telling* dan *Participating* dengan diterapkan pendekatan tadi menjadikan kepemimpinan kepala desa Sungai Kedukan berjalan dengan baik dan bisa meningkatkan kualitas pelayanan publik terutama dalam pembuatan surat keterangan tidak mampu. Kepemimpinan Kepala Desa di Sungai Kedukan telah menggunakan kepemimpinan Situasional, namun kepemimpinan situasional tersebut belum dapat berdampak terhadap peningkatan pelayanan publik yang telah dibuktikan oleh peneliti. Setelah peneliti melakukan penelitian di Desa Sungai Kedukan maka peneliti memberikan saran yang diharapkan dapat bermanfaat baik. Saran tersebut antara lain: 1) Dalam memberikan pengintruksian tugas mengenai pelayanan publik ada baiknya kepala desa menggunakan SK juga, atau surat tugas jangan hanya berpaku pada perdes agar pelayanan yang diberikan oleh para pegawai di kantor sungai kedukan bisa optimal. 2) Kepala Desa harus memfasilitasi pegawai dengan diadakannya rapat atau pun musyawarah mengenai pelayanan publik sehingga bisa mengetahui apa saja kendala-kendala atau hambatan-hambatan yang ada pada pelayanan. 3) Dalam memberikan pelayanan pegawai diharapkan bisa meningkatkan kualitas pelayanan publik dengan memberikan berbagai inovasi atau perubahan terhadap pelayanan kepada masyarakat. 4) Untuk kepala desa dan sekretaris desa diharapkan sering datang ke kantor agar jika masyarakat membuat surat keterangan tidak mampu atau pun surat administrasi lainnya terutama dalam hal mendesak tidak menunggu terlalu lama untuk tanda tangan.

REFERENSI

Andika, W. A., S, B. U., & Sulistio, E. B. (2021). Gaya

- Kepemimpinan Kepala Desa dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat untuk Pembangunan Desa (Studi Gedung Wani Kecamatan Marga Tiga Kabupaten Lampung Timur). *Administrativa: Jurnal Birokrasi, Kebijakan Dan Pelayanan Publik*, 3(2).
- Eldo, D. H. A. P., & Mutiarin, D. (2019). Analisis Best Practice Inovasi Pelayanan Publik (Studi pada Inovasi Pelayanan "Kumis MbahTejo" di Kecamatan Tegalrejo Kota Yogyakarta). *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 1(2), 156. <https://doi.org/10.24198/jmpp.v1i2.16753>
- Gumolang, O., Lumolos, J., & Monintja, D. (2019). Inovasi Kepala Desa Dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat Pada Pembangunan Desa (Studi Di Desa Alo Utara Kecamatan Rainis Kabupaten Kepulauan Talaud). *Jurnal Eksekutif*, 3(3), 1-15.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2003). *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayungan Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Lamangida, T., Akbar, M. F., & Hasan, H. (2017). Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Membangun Desa Bandung Rejo Kecamatan Boliyohuto. *Publik : (Jurnal Ilmu Administrasi)*, 6(1), 68. <https://doi.org/10.31314/pjia.6.1.68-78.2017>
- Miles, M. B., & A Michael Huberman. (2010). *Analisis Data Kualitatif*. UI Press.
- Nabella. (2019). Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Meningkatkan Kualitas Aparatur Desa Angkasa Pura Kecamatan Sitinjau Laut Kabupaten Kerinci. *Jurnal Teori Dan Riset Administrasi Publik*, 3(2), 74-78.
- Puput Purnama Sari, L. B. (2018). Komunikasi Organisasi Kepala Desa Dalam Membangun Kesadaran Masyarakat Desa Terhadap Pembangunan Desa. *Jurnal Interaksi, Vol. 2 No.*, 14.
- Riyadi, S. (2011). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 13(1). <https://doi.org/10.9744/jmk.13.1.40-45>
- Sudiarti, S. (2019). Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Terhadap Pelayanan. *Jurnal Manajemen, Keuangan Dan Komputer*, 3(1), 46-56.
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian kuantitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sulandra, I. M., & Mudarya, I. N. (2018). Kemampuan Aparat Desa dalam Pelaksanaan Tugas Administrasi Pemerintahan Desa. *Locus Majalah Ilmiah FISIP*, 10(1), 91-108. <https://ejournal.unipas.ac.id/index.php/LOCUS/article/view/77>
- Sumeru, A. (2016). Kedudukan Pejabat Kepala Desa dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa. *JKMP (Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Publik)*, 4(1), 47-56. <https://doi.org/10.21070/jkmp.v4i1.198>
- Trang, D. S. (2013). Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Ceramics - Technical*, 1(40), 92-95.