

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENDIDIKAN DAN
PENGALAMAN KEPALA DESA
TERHADAP KINERJA PERANGKAT DESA
DI DESA PIYONO KECAMATAN NGOMBOL
KABUPATEN PURWOREJO**

TESIS



**TESIS INI DIAJUKAN UNTUK MELENGKAPI
PERSYARATAN MENJADI MAGISTER MANAJEMEN**

OLEH:

**MUH KHABIB
NIM.151602994**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI WIDYA WIWAHA
YOGYAKARTA**

2017

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENDIDIKAN DAN PENGALAMAN KEPALA DESA TERHADAP KINERJA PERANGKAT DESA DI DESA PIYONO KECAMATAN NGOMBOL KABUPATEN PURWOREJO

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini adalah karya saya dan tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk mendapat gelar kesarjanaan pada suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, September 2017

Muh Khabib
NIM.151602994

PENGESAHAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENDIDIKAN DAN
PENGALAMAN KEPALA DESA
TERHADAP KINERJA PERANGKAT DESA
DI DESA PIYONO KECAMATAN NGOMBOL
KABUPATEN PURWOREJO**

OLEH :

MUH KHABIB
NIM.151602994

Tesis ini telah diuji dihadapan Penguji

Pada tanggal September 2017

Dosen Penguji I

Dosen Pembimbing II

I Wayan Nuka Lantara, Ph.D

Dra. Suci Utami W.,M.M

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan

untuk memperoleh gelar Magister

Yogyakarta,.....Oktober 2017

Mengetahui,

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA**

DIREKTUR

Drof. Dr. Abdul Halim, MBA, Ak

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena atas perkenan-Nya dapat menyelesaikan tesis ini dengan kemampuan yang ada. Tesis dengan judul “pengaruh kepemimpinan, pendidikan dan pengalaman Kepala Desa terhadap kinerja Perangkat Desa di desa piyono kecamatan ngombol Kabupaten Purworejo ini merupakan salah satu tugas dan prasyarat yang harus dipenuhi dalam menyelesaikan pendidikan pada jenjang Strata 2 pada Sekolah Pasca Sarjana Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

Dukungan dari berbagai pihak sejak mengikuti perkuliahan hingga penyusunan tesis ini merupakan sumbangan yang tak ternilai harganya. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menghaturkan ucapan terima kasih yang tulus kepada :

1. I Wayan Nuka Lantara, Ph.D dan Dra. Suci Utami W, MM selaku dosen pembimbing yang dengan sabar selalu memberikan bimbingan dan arahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
2. Seluruh dosen pengajar yang telah memberikan ilmu kepada penulis sejak awal hingga selesainya studi di Pascasarjana STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
3. Pengelola Pascasarjana Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta, karyawan serta staf yang telah memberikan bantuan dan melayani penulis dalam menyelesaikan studi.

4. Istri manis tercinta dan tersayang, anakku terkasih yang selalu memberikan motivasi dan semangat selama penulis mengikuti pendidikan hingga terselesaikannya penulisan tesis ini.

5. Rekan-rekan mahasiswa Pasca Sarjana Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta atas kebersamaan yang tercipta sampai hari ini.

Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari sempurna, untuk itu kritik dan saran yang konstruktif dari pembaca sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tulisan ini.

Akhirnya penulis berharap karya tulis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Yogyakarta, Oktober 2017

Penulis

Muh Khabib
NIM.151602994

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

ABSTRAK

Pengaruh Kepemimpinan, Pendidikan dan Pengalaman Kepala Desa Terhadap Kinerja Perangkat Desa Di Desa Piyono Kecamatan Ngombol Kabupaten Purworejo

Oleh : Muh Habib

Sistem pemerintahan negara kesatuan Republik Indonesia menurut Undang-Undang Dasar 1945 telah memberikan kekuasaan kepada Daerah untuk menyelenggarakan Otonomi Daerah. Sejalan dengan itu perlu pengatutan hubungan yang serasi antara Pemerintah usat dengan Pemerintah Daerah yang dapat menjamin perkembangan dan pengembangan Otonomi Daerah.

Penelitian ini dilakukan di Desa Piyono Kecamatan Ngombol Kabupaten Purworejo. Dalam penelitian ini adalah semua Perangkat Desa yang ada di Kecamatan Ngombol dengan perincian sebagai berikut: Jumlah populasinya adalah 193 orang perangkat Desa. Mengingat cukup banyaknya jumlah anggota dalam populasi tersebut, maka dalam penelitian ini tidak akan melakukan penelitian secara langsung akan tetapi hanya dengan cara sampling. Hal tersebut diatas dilakukan karena terbatasnya kemampuan baik dari segi tenaga, waktu, maupun dana yang tersedia.

Berdasarkan analisis deskriptif maupun analisis statistik dan pengujian hipotesis, maka beberapa hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut : Dari hasil pembahasan secara deskriptif tentang Kepemimpinan, pendidikan dan pengalaman Kepala Desa terhadap kinerja Perangkat Desa menunjukkan bahwa Perangkat Desa di wilayah Kecamatan Ngombol mayoritas setuju dan cocok dengan Kepemimpinan Kepala Desa. Dari hasil analisis deskriptif juga memberikan kesimpulan bahwa rata-rata Perangkat Desa sudah menunjukkan kinerja yang cukup baik. Dari hasil regresi tentang pengaruh secara simultan antara Kepemimpinan terhadap kinerja Perangkat Desa menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan. Hasil ini diperkuat pula kenyataan bahwa besarnya F-hitung (43,24) lebih besar dari nilai F-tabel (2,78). Kepemimpinan Kepala Desa secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Ngombol Kabupaten Purworejo, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi 0,4366 dengan $p = 0,000$, dan nilai-tabel 1,671. Dengan melihat besarnya nilai koefisien regresi maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan sebagai variable utama, mempunyai kontribusi yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja Perangkat Desa. Hal ini dibuktikan dengan besarnya nilai koefisien regresi variable kepemimpinan = 0,4366.

Kata Kunci : Kepemimpinan Kepala Desa dan Kinerja Perangkat Desa

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah.....	5
C. Pertanyaan Penelitian	6
D. Tujuan Penelitian	6
E. Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN TEORI	
A. Tinjauan Pustaka	6
1. Kepemimpinan	7
2. Teori Perilaku dan Situasional	11
3. Fungsi-fungsi Kepemimpinan Desa	14
4. Gaya Dasar Kepemimpinan Desa.....	16
5. Gaya Dasar Dalam Pengambilan Keputusan	18
6. Penyesuaian Gaya.....	20
7. Ciri-ciri Kepemimpinan	21
8. Pendidikan	25
9. Kinerja Perangkat Desa	27
10. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Perangkat Desa ..	33

B. Kerangka Pikir Penelitian	35
C. Hipotesis	35
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Setting Penelitian	36
1. Lokasi penelitian	36
2. Populasi dan Sampul	36
B. Metode Pengumpulan Data	39
C. Instrumen Penelitian	39
D. Analisis Data	42
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian	46
B. Data dan Pembahasan	50
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	
A. Kesimpulan	67
B. Rekomendasi	68
DAFTAR PUSTAKA	69
LAMPIRAN	

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Hasil Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Kepala Desa	53
Tabel 4.2 Hasil Distribusi Frekuensi Kinerja Perangkat Desa	40
Tabel 4.3 Rangkuman Analisis Statistik	56

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Empat Gaya Dasar Kepemimpinan	17
2.2 Gaya Dasar Kepemimpinan Dalam Proses Pembuatan Keputusan.....	35
2.3 Kontrol Kerja Perangkat Desa	35

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sistem pemerintahan negara kesatuan Republik Indonesia menurut Undang-Undang Dasar 1945 telah memberikan kekuasaan kepada Daerah untuk menyelenggarakan Otonomi Daerah. Sejalan dengan itu perlu pengatuan hubungan yang serasi antara Pemerintah usat dengan Pemerintah Daerah yang dapat menjamin perkembangan dan pengembangan Otonomi Daerah.

Hubungan yang serasi tersebut telah diatur dalam undang-undang nomor 23 tahun 2014 tentang pemerintahan daerah dan juga dengan undang-undang no 6 tahun 2016 tentang desa. Selanjutnya sejak tanggal 18 Maret 2015, dengan lahirnya undang-undang nomor 9 Tahun 2015 tentang perubahan atas UU No 23 tahun 2014 tentang pemerintah daerah, kedua Undang-Undang tersebut diatas, maka undang-undang nomor 5 tahun 1974 dan Undang-Undang nomor 5 tahun 1979 sudah diny atakan tidak belaku lagi. Namun sambil menunggu Peraturan Pemeintah dan sebagainya, peksanaan Undang-Undang nomor 9 tahun 2015 tersebut baru dapat dilakukan secara efektif selambat-lambatnya dalam waktu dua tahun sejak ditetapkannya Undang-Undang ini yaitu tanggal 18 Maret 2017. Sehingga dalam penelitian ini penulis masih menggunakan Undang-Undang nomor 9 tahun 2015 dan Undang-Undang nomor 6 tahun 2014.

Penyelenggaraan pemerintah Desa dalam Undang-Undang nomor 6 tahun 2014, diarahkan kepada usaha memperkuat kedudukan pemerintah Desa agar makin mampu menggerakkan masyarakat untuk berpartisipasi dalam pembangunan serta mampu menyelenggarakan Administrasi Desa yang makin meluas dan efektif. Dengan melaksanakan program pemerintah dan penataan administrasi dikantor desa akan menunjukkan dan membuktikan bahwa pemerintah desa sangat bertanggung jawab terhadap program pemerintah yang dilayangkan menjadi program pedesaan.

Pemerintah melancarkan berbagai program pedesaan yang sangat bergengsi dan wajib dilaksanakan diantaranya: KIP (Kartu Indonesia Pintar) yang bertujuan membantu masyarakat kurang mampu dalam bidang pendidikan, KIS (Kartu Indonesia sehat) program ini bertujuan meringankan beban masyarakat kurang mampu dibidang kesehatan, PKH (Program Keluarga Harapan) program pemerintah yang bertujuan membantu masyarakat desa kurang mampu dikarenakan tidak memiliki penghasilan yang tetap.

Dalam rangka penyeragaman Organisasi Pemerintahan Desa secara nasional, dalam undang-undang nomor 6 tahun 2014 disebutkan bahwa pemerintah Desa terdiri atas Kepala Desa dan Perangkat Desa. Desa dalam pelaksanaan tugasnya dibantu oleh perangkat Desa. Adapun Perangkat desa terdiri Sekretaris desa, pelaksana kewilayahan dan pelaksanaan teknis.

Di Kabupaten Purworejo, keberadaan perangkat desa saat ini diatur dalam peraturan daerah Kabupaten Purworejo nomor 5 tahun 2016 tentang

Susunan Organisasi dan tata kerja Pemerintahan desa. Kemudian dalam pelaksanaan Perda nomor 5 tahun 2016 tersebut telah ditindak lanjuti dengan peraturan bupati Purworejo nomer 25 tahun 2016 tentang tata cara pencabutan pengangkatan dan pemberhentian Perangkat Desa sebagai tindak lanjut pelaksanaan undang-undang nomer 6 tahun 2014.

Dalam petunjuk Pelaksanaan tersebut disebutkan bahwa perangkat desa terdiri dari:

1. Sekretaris Desa

Kedudukan, tugas dan fungsi sekretaris desa

- a. Sekretaris desa berkedudukan sebagai unsur pembantu pimpinan di bidang ketata usahaan dan pemimpin sekretaris desa.
- b. Sesuai dengan kedudukan tersebut, sekretaris desa mempunyai tugas pokok untuk menyelenggarakan pelaksanaan administrasi pemerintahan administrasi pembangunan dan administrasi kemasyarakatan serta memberikan pelayanan di bidang ketata usahaan kepada kepala desa
- c. Untuk menyelenggarakan tugas pokok dimaksud, sekretaris desa mempunyai fungsi untuk melaksanakan urusan surat menyurat, kearsipan dan laporan, melaksanakan urusan keuangan dan urusan administrasi umum dan melaksanakan tugas Kepala Desa dalam hal kepala desa berhalangan melaksanakan Tugasnya.

2. Kepala Dusun

Kedudukan, Tugas pokok dan Fungsi Kepala Dusun

- a. Kepala Dusun berkedudukan sebagai unsur pelaksana Tugas Kepala desa dalam wilayah Kerjanya
- b. Sesuai dengan kedudukannya kepala dusun mempunyai tugas pokok untuk menjalankan kegiatan pemerintahan Desa dalam kepemimpinan kepala Desa di wilayah kerjanya.
- c. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, maka kepala dusun mempunyai fungsi untuk melaksanakan kegiatan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan di wilayah kerjanya melaksanakan keputusan desa dan melaksanakan kebijaksanaan Kepala desa.

3. Kepala Urusan

Kedudukan, tugas pokok dan fungsi Kepala Urusan

- a. Kepala urusan berkedudukan sebagai unsur pembantu sekretaris desa untuk memberikan pelayanan ketata usahaan kepada kepala Desa sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.
- b. Sesuai dengan kedudukannya maka kepala urusan mempunyai tugas pokok untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan ketatausahaan dalam bidang tugasnya masing-masing.
- c. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut kepala Urusan mempunyai fungsi melaksanakan pencatatan pengumpulan tugasnya masing-masing.

Dari uraian tersebut diatas, seorang Kepala Desa sebagai pimpinan Pemerintah Desa diharapkan memiliki berbagai kemampuan dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsinya terutama meningkatkan kinerja

Perangkat desanya. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya perangkat – perangkat desa tersebut diharapkan mampu bekerja dengan baik, yang antara lain:

1. Harus disiplin dan bekerja berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku
2. Mampu dan mau memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan baik
3. Berkelakuan baik, jujur, cerdas dan berwibawa

Untuk peningkatan kinerja perangkat, sesuai dengan undang-undang nomer 6 tahun 2014, bahwa setiap aparatur pemerintah desa mendapatkan kompensasi yang berupa penghasilan tetap dan tunjangan penghasilan setiap bulannya.

Namun harapan tersebut di atas, pelaksanaan di lapangan ternyata masih ada perangkat desa yang bekerjanya belum baik. Hal ini dapat dibuktikan adanya perangkat Desa yang pada era reformasi ini diunjuk rasa masyarakat untuk mundur, atau dituntut untuk diberhentikan baik sementara maupun seterusnya. Masyarakat menilai kinerja perangkat desa tersebut masih kedaerahan atau kurang baik.

B. Perumusan Masalah

Dari latar belakang masalah tersebut diatas, maka masalah pokok yang akan diteliti dalam penelitian ini dapat dirumuskan masalah sebagai berikut: belum optimalnya pengaruh kepemimpinan, pendidikan dan

pengalaman kepemimpinan terhadap kinerja Perangkat Desa di desa Piyono Kecamatan Ngombol Kabupaten Purworejo.

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang maka dalam penelitian ini muncul pertanyaan: Mengapa kepemimpinan, pendidikan dan pengalaman perangkat desa berpengaruh terhadap kinerja Perangkat Desa di desa Piyono Kecamatan Ngombol Kabupaten Purworejo ?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan diadakannya penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh kepemimpinan, pendidikan dan pengalaman perangkat desa berpengaruh terhadap kinerja Perangkat Desa di desa Piyono Kecamatan Ngombol Kabupaten Purworejo dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja Perangkat Desa di desa Piyono Kecamatan Ngombol Kabupaten Purworejo dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

E. Manfaat Penelitian

1. Diharapkan dapat memberikan informasi sekaligus masukan kepada Pemda Purworejo dalam rangka rekrutmen penerimaan Perangkat desa dalam rangka meningkatkan kualitas SDM.
2. Diharapkan dapat memberikan sumbangan pikiran kepada kepala desa dan perangkat desa sebagai tambahan pengetahuan serta dapat menambah pengetahuan pembaca/masyarakat.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

1. Kepemimpinan

Menurut Suradinata (1997), pemimpin itu adalah yang memimpin kelompok dua orang atau lebih, baik organisasi maupun keluarga. Sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Edwin & Associates (1997) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses membujuk (inducing) orang-orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama. Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya lewat berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan mode (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi.

Pimpinan biasanya diartikan sebagai orang yang mempunyai tugas untuk mengarahkan, membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan dari bawahan hingga dapat menggerakkan mereka ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Leadership atau kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisasikan dalam usaha menentukan tujuan dan mencapainya. Sehingga efektivitas kepemimpinan dari para pimpinan yang bersangkutan merupakan suatu hal yang sangat didambakan oleh semua pihak yang berkepentingan dalam keberhasilan organisasi tersebut.

Siagian (1994) mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang pada akhirnya dinilai dengan menggunakan kemampuan mengambil keputusan sebagai kriteria utamanya. Dalam hubungan ini perlu ditekankan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan mengambil keputusan tidak diukur dengan ukuran kuantitatif, dalam arti jumlah keputusan yang diambil. Yang digunakan adalah keputusan yang diambil secara praktis, realistis dan dapat dilaksanakan serta memperlancar usaha pencapaian tujuan organisasi.

Selanjutnya Moh. As ad (1986) yang merangkum dari pendapat para pakar manajemen, mendefinisikan sebagai berikut :

a. Koontz and Domel

Kepemimpinan adalah suatu seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan kelompok.

b. Terry

Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang supaya bekerja secara ikhlas untuk mencapai tujuan bersama.

c. Fulder.

Kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap sekelompok orang agar bersama-sama untuk mencapai tujuan.

d. Stogdill (Saher)

Kepemimpinan, merupakan proses atau tindakan untuk mempengaruhi orang, aktivitas atau kelompok organisasi dalam usahanya mencapai tujuan yang telah ditentukan.

e. Cribbur.

Kepemimpinan, merupakan kemampuan memperoleh consensus dan sasaran bersama melalui syarat-syarat organisasi yang dicapai dengan pengalaman, sumbangan dan kepuasan dipihak kelompok kerja.

f. Darwis

Kepemimpinan, adalah kemampuan untuk mengajar orang lain untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan penuh semangat.

g. Wexley and Yulk

Kepemimpinan, mengandung arti mempengaruhi orang untuk berusaha mengerahkan tenaganya dalam menyelesaikan tugasnya atau merubah tingkah laku mereka.

Sedangkan menurut George R. Terry, (dalam Winardi, 1986) mendefinisikan kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara sukarela

dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin tersebut. Selanjutnya dari berbagai pendapat mengenai kepemimpinan maka dapat diambil kesimpulan, bahwa kepemimpinan adalah oleh (Sutarto, 1995:56) sebagai berikut :

1. Aktivitas mempengaruhi
2. Kemampuan mengarahkan bawahan
3. Kemampuan menciptakan suatu inovasi dan gagasan baru
4. Proses mempengaruhi anggotanya
5. Usaha mengarahkan dan bimbingan menuju kebaikan dan kemajuan
6. Mampu menggunakan wewenang dan membuat keputusan dengan bijaksana.
7. Mau mengawali dari tindakan yang baik sebagai percontohan
8. Mengarahkan anggotanya sesuai dengan aturan
9. Kemampuan membuat orang bertindak untuk menghindari anarkis
10. Kemampuan meyakinkan bawahannya
11. Mengkoordinasi dan memotivasi hubungan dan pemeliharaan sesama
12. Mampu berkreasi seni demi keindahan disegala bidang

1. Teori Sifat Kepemimpinan

Menurut (Wahjosumidjo, 1985:79) menyatakan bahwa kepemimpinan yang dianggap kuno ialah kepemimpinan yang bersifat teoritis kepemimpinan. Teori ini didasarkan bahwa keberhasilan pimpinan karena adanya kelebihan daripada sifat-sifat yang dimiliki oleh pimpinan itu sendiri.

Menurut (Miftah Thoha,1995:37) menyatakan bahwa sifat-sifat kepemimpinan itu tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai lewat suatu pendidikan dan pengalaman. Sifat-sifat itu dapat berupa sifat-fisik seperti tinggi badan, raut muka, stamina dan sebagainya. Disamping sifat-sifat fisik juga ada kemampuan seperti kecerdasan, lancar berbicara dan sebagainya. Sedangkan sifat-sifat lain adalah sifat keperibadian seperti harga diri, kejujuran, keteladanan dan sebagainya.

Sedangkan menurut (Sukanto Reksohardiprodjo, 1997:241) kepemimpinan adalah suatu fungsi kualitas seorang individu, bukan fungsi situasi, teknologi, atau dukungan masyarakat.

2. Teori Perilaku dan Situasional

Menurut (Wahjosumidjo,1985:54) menyatakan, perilaku seorang pemimpin menurut teori ini mempunyai kecenderungan kearah dua hal yaitu :

a. Konsiderasi

Yaitu kecenderungan kepemimpinan yang menggambarkan hubungan akrab dengan bawahan. Perilaku ini mempunyai gejala-gejala seperti sifat seorang pemimpin yang ramah tamah, membantu kepentingan bawahan, membela bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan, memberikan kesejahteraan bawahan dan sebagainya.

b. Struktur Inisiasi

Yaitu kecenderungan seorang pemimpin yang memberikan batasan antara peranan pemimpin dan peranan bawahan dalam mencapai

tujuan organisasi. Tanda-tandanya yaitu : bawahan diberikan intruksi dalam pelaksanaan tugas, kapan, bagaimana pekerjaan dilakukan, hasil apa yang dicapai. Oleh karena itu, pemimpin membuat berbagai standar yang harus dilakukan bawahan.

Teori ini kemudian dikembangkan oleh Robert R. Blake dan Jane S. Mouton yang terkenal dalam teorinya *The Managerial Grid Leadership Style*, istilah konsiderasi disebut kecenderungan kepada bawahan (*concern for people*) dan struktur inisiasi kecenderungan kepada hasil (*concern of production*). Berdasarkan teori ini, seorang pemimpin yang perhatiannya terhadap bawahan tinggi maka terhadap hasil juga tinggi.

Kemudian muncul teori kepemimpinan situasi yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard, bahwa:

- a. Seorang pemimpin harus merupakan seorang pendiangosa yang baik.
- b. Seorang pemimpin harus bersifat fleksibel sesuai dengan perkembangan dan tingkat kedewasaan bawahan.

Untuk itu disimpulkan bahwa tingkah laku seorang pemimpin harus selalu disesuaikan dengan situasional bawahan.

Selanjutnya menurut Hersey dan Blanchard (dalam Miftah Thoha, 1995) kepemimpinan situasional adalah didasarkan pada saling berhubungan antara hal-hal sebagai berikut :

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan

2. Jumlah dukungan sosial dan emosional yang diberikan oleh pimpinan
3. Tingkat kesiapan para pengikutnya yang ditunjukkan dengan melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Konsepsi ini telah dikembangkan untuk membantu orang dalam menjalankan kepemimpinan tanpa memperhatikan peranannya, yang lebih efektif dalam interaksinya dengan orang lain setiap harinya. Konsepsional melengkapi pimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya. Dengan demikian, walaupun terdapat banyak variabel situasional penting lainnya, misalnya : organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawasan dan waktu kerja akan tetapi penekanan dalam kepemimpinan situasional hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahannya saja. Perilaku pengikut atau bawahan ini amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional. Karena bukan saja hanya pengikut sebagai individu, akan tetapi sebagai pengikut secara kenyataan dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dipunyai pemimpin.

Selanjutnya Mar'at (1985) merangkum pendapat para pakar tentang kepemimpinan dalam kerangka dan tingkah laku sebagai berikut :

a. Carter

Tingkah laku kepemimpinan menandakan adanya keahlian tertentu, sehingga dapat dikatakan sebagai tingkah laku kepemimpinan.

b. Shartle

Tingkah laku kepemimpinan sebagai tingkah laku yang akan menghasilkan tindakan orang lain searah dengan keinginannya.

c. Hemphill

Tingkah laku seorang individu yang mengarahkan aktivitas kelompok.

d. Fiedler

Tingkah laku kepemimpinan biasanya diartikan sebagai suatu tindakan dimana pemimpin mengarahkan dan mengkoordinasikan aktivitas kelompok.

3. Fungsi-fungsi Kepemimpinan Desa

Menurut (Kartini Kartono, 1982:67) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan desa ialah: memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervise atau pengawasan yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Sedangkan menurut (Sondang P.Siagaan, 1994: 90) menyatakan bahwa peranan pimpinan dalam suatu organisasi sangat sentral dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, berarti diterima pula asumsi dasar yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan dari para pemimpin yang bersangkutan merupakan suatu hal yang sangat didambakan oleh semua pihak yang berkepentingan dalam organisasi tersebut.

Karena kemampuan mengambil keputusan merupakan kriteria utama dalam menilai efektivitas seseorang. Berbagai kriteria itu berkisar

pada kemampuan seorang pemimpin dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan. Masalah fungsi kepemimpinan, sangatlah erat kaitannya dengan perilaku pemimpin yaitu kecenderungan perilaku pemimpin yang mementingkan hasil (*production centered*) dan mementingkan bawahan (*employed centered*). Fungsi kepemimpinan pada dasarnya menyangkut dua hal pokok, yaitu :

- a. Fungsi yang berkaitan dengan tugas-tugas (*task related*) atau disebut fungsi pemecahan masalah (*problem solving function*).
- b. Fungsi pemeliharaan kelompok (*group maintenance*) atau disebut pula fungsi sosial (*social function*).

Fungsi-fungsi secara khusus disoroti adalah suatu fungsi yang menurut penulis bersifat hakiki. Fungsi-fungsi kepemimpinan desa tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam pencapaian tujuan kemajuan desa.
- b. Wakil dan juru bicara desa dalam hubungan dengan pihak-pihak luar desa dan dengan instansi terkait.
- c. Pimpinan selaku komunikator yang efektif dalam pertemuan antar desa.
- d. Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan dalam, terutama dalam menangani situasi konflik warga.
- e. Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, obyektif dan netral.

4. Gaya Dasar Kepemimpinan Desa

Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin desa, ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahan atau pengikutnya, yakni: perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin desa melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan pada warganya, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan rapat desa. Kedua norma perilaku tersebut ditempatkan secara terpisah dan berbeda seperti terlihat dalam gambar 2.1 sebagai berikut. Demikian dapat diketahui empat dasar gaya kepemimpinan kepala desa.

Tinggi Dukungan dan Rendah Pengarahan G3	Tinggi Pengarahan dan tinggi Dukungan G2
Rendah Dukungan dan Rendah Pengarahan G3	Tinggi Pengarahan dan Rendah Dukungan G3

Rendah ← Perilaku Mengarahkan → Tinggi

Gambar 2.1
Empat Gaya Dasar Kepemimpinan

Dalam Gaya 1 (G1) :

Seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan sedikit dukungan. Pemimpin memberikan intruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi bawahannya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka.

Dalam Gaya 2 (G2):

Pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan mau menerima keadaan bawahannya. Tetapi pemimpin dalam gaya ini memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas pengikutnya.

Pada Gaya 3 (G3) :

Perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan dan sedikit pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan pengikutnya, dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas.

Adapun Gaya 4 (G4) :

Pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawabnya serta pelaksanaan tugasnya kepada pengikutnya.

5. Gaya Dasar Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan

Gaya kepemimpinan seperti ini dikutip di depan merupakan norma yang digunakan sewaktu mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Oleh karena itu, pada hakekatnya perilaku dasar pemimpin adalah melakukan proses pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, maka empat gaya dasar yang diuraikan di muka dapat diaplikasikan dan diidentifikasi dengan suatu proses pengambilan keputusan tersebut.

Gaya kepemimpinan dalam pembuatan keputusan dapat dilihat dalam gambar 2.2 di bawah ini.

Partisipasi G3	Konsultasi G2
Delegasi G4	Interaksi G1

Gambar 2.2
Gaya Dasar Kepemimpinan dalam Proses Pembuatan Keputusan

Perilaku kepala desa yang tinggi, segala pengarahan dan rendahnya dukungan (G1) dirujuk sebagai intruksi karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pimpinan.

Perilaku Kepala Desa yang tinggi pengarahan dan penuh dukungan (G2) dirujuk sebagai konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat

hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pimpinan.

Perilaku Kepala Desa yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan (G3) dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan menggunakan gaya 3 ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengarkan keluhan dan masukan bawahannya. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

Perilaku Kepala Desa yang rendah dukungan dan rendah pengarahan (G4) dirujuk sebagai delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahannya sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahanlah yang memiliki control untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena

memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Setelah kita ketahui empat gaya dasar kepemimpinan yang bisa menyesuaikan perilaku dirinya sesuai dengan tuntutan dari keunikan lingkungannya. Dengan kata lain, kepemimpinan yang efektif atau tidak efektif itu sangat tergantung akan gaya perilaku yang disesuaikan dengan kondisi tertentu.

6. Penyesuaian Gaya

Penyesuaian gaya adalah suatu derajat perilaku pemimpin yang sesuai dengan kehendak dari suatu lingkungan tertentu. Gaya ini dapat pula dinamakan keluwesan (*flexibility*) gaya, karena dengan mudah perilaku pemimpin tersebut menyesuaikan dengan lingkungan tertentu. Dengan demikian seorang Kepala Desa yang mempunyai tingkat gaya (*style range*) yang sempit, dapat dilakukan secara efektif sepanjang periode waktu tertentu asalkan Kepala Desa tersebut tetap berada pada situasi proses pembuatan keputusan di atas, kita tidak bisa langsung memutuskan bahwa salah satu gaya dari empat gaya di atas yang terbaik, karena Kepala Desa yang berhasil adalah mereka yang memiliki gaya sukses benar. Sebaliknya, seseorang Kepala Desa yang mempunyai tingkat gaya yang yang besar, bisa tidak efektif kalau gaya perilakunya tidak sesuai dengan tuntutan situasi. Sebagai contoh kita sering menilai atau berpandangan bahwa seorang militer gaya kepemimpinannya cenderung otoriter dan instruktif. Tapi kenyataannya banyak kita temui

gaya kepemimpinan seorang militer yang justru lebih demokratis dan partisipatif dan berhasil dalam kepemimpinannya. Sebaliknya sering juga kita temukan gaya kepemimpinan seorang sipil yang cenderung otoriter dan instruktif melebihi gaya kepemimpinan seorang militer.

7. Ciri-ciri Kepemimpinan

Ciri-ciri kepemimpinan menurut Siagian dalam bukunya “ Sistem informasi Untuk melebihi Keputusan” yang dikutip Susilo Martoyo (1996). Mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Pendidikan umum yang luas. Pendidikan umum tidak usah dan memang tidak perlu di identikkan dengan pendidikan tinggi dan kepemilikan gelar akademis. Yang penting adalah bahwa seorang pemimpin yang baik adalah seorang “generalisasi” yang baik pula. Oleh karena itu, seorang generalist akan mempunyai kemampuan untuk mengembangkan “managerial skill” yang dituntut oleh tugasnya dan tidak perlu menjadi seorang specialist” dengan kepemilikan “technical skill” yang mendalam.
- b. Kemampuan berkembang secara mental. Secara filosofis dapat dikatakan, bahwa suatu organisme hidup, jika berhenti tumbuh, berarti sudah dimulai dengan proses kematiannya. Demikian halnya dengan seseorang, termasuk Kepemimpinan Kepala Desa, jika tidak tumbuh secara mental, sesungguhnya telah mulai dengan proses “stagnasi” dalam kehidupan kepemimpinannya.

- c. Ingin tahu, secara filosofis dapat dikatakan bahwa satu-satunya yang konstan di dunia ini adalah perubahan itu sendiri. Perubahan lingkungan, alat, teknologi, prosedur kerja dan sebagainya adalah beberapa contoh dari bidang-bidang yang seyogyanya mendapatkan perhatian seorang pemimpin. Kesadaran tentang perubahan-perubahan itulah yang memungkinkan seorang Kepala Desa menjadi “innovative” dan “kreatif”. Salah satu hal yang kiranya perlu dihindari oleh seorang pemimpin adalah ‘perasaan puas terhadap hal yang telah dicapainya.
- d. Kemampuan analitis. Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang. Terutama apabila kemampuan itu dikaitkan dengan “supra-sistem” dan “sub-sistem” yang telalu mempengaruhi organisasi yang dipimpinya.
- e. Memiliki daya ingat yang kuat. Seorang Kepala Desa yang modern sering dihadapkan kepada informasi yang volumenya besar. Dia juga dihadapkan massa yang jumlahnya banyak. Dengan daya ingat yang kuat diharapkan dapat menyaring hal-hal mana, siapa-siapa yang relevan baginya dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya.
- f. Kapabilitas integrative. Dengan adanya fungsi-fungsi yang berbeda-beda, spesialisasi yang beraneka ragam dan kepentingan berbeda-beda pula, maka “kapabilitas integrative” (yakni : kemampuan yang mencakup berbagai aspek) menjadi sangat penting artinya. Karena,

hanya dengan kapabilitas yang demikianlah administrasi desa sungguh-sungguh dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan yang bulat kearah pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

- g. Keterampilan berkomunikasi. Dalam memberi perintah, petunjuk, pedoman dan nasehat, seorang Kepala Desa harus menguasai teknik berkomunikasi. Dalam hubungan ini perlu diperhatikan penggunaan bahasa dengan baik, kejelasan ide yang hendak disampaikan dan teknik penyampaiannya, baik secara lisan maupun secara tertulis.
- h. Keterampilan mendidik. Seorang Kepala Desa pada dasarnya adalah juga seorang pendidik. Kenyataan menunjukkan, bahwa apabila seorang bawahan menghadapi kesulitan dalam pelaksanaan tugasnya, ia akan cenderung untuk pergi menghadap atasannya, bukan saja untuk memperoleh petunjuk, akan tetapi juga untuk memperoleh pengetahuan tentang cara melaksanakan tugas dengan baik.
- i. Rasionalitas dan obyektivitas. Kiranya dapat diterima jika dikatakan bahwa seorang yang emosional akan kurang berhasil sebagai seorang pemimpin. Artinya: jika emosi mempengaruhi cara berfikir seseorang, maka rasionalitas dan obyektifitas akan berkurang, yang mengakibatkan keputusan yang diambilnya akan menjadi kurang tepat.
- j. Pragmatis. Membuat keputusan yang dapat dilaksanakan oleh semua orang sesuai dengan kemampuan dan sumber-sumber yang tersedia, merupakan salah satu ciri yang dikehendaki dari setiap pemimpin.

- k. *Sense of urgency*. Biasanya skala prioritas dikaitkan dengan “sense of urgency” adanya rasa sesuatu itu lebih penting daripada yang lain. Karena memang sesuatu yang dalam skala prioritas tidak penting (tidak “urgent”), maka urgensi untuk mengerahkan tenaga, keahlian, pikiran, biaya dan peralatan lainnya menjadi berkurang. Seorang Kepala Desa harus mampu mengatur prioritas tersebut, mana yang penting dan mana yang tidak.
- l. “*Sense of Timing*”. Mengetahui saat yang tepat atau tidak tepat untuk bertindak sangatlah penting dimiliki oleh seorang Kepala Desa. Pengetahuan tersebut penting untuk tujuan alokasi sumber-sumber daya dan untuk pertimbangan psikologis.
- m. “*Sense of Cohesiveness*”. Merasa satu dengan yang dipimpin, kolega setingkat dan atasannya, kiranya sangat penting terutama dalam mengembangkan kerjasama, koordinasi, integrasi dan sinkronisasi tindakan.
- n. “*Sense of Relevance*”. Yang dimaksud disini terutama menyangkut relevansi dengan keputusan yang diambil dengan tujuan yang hendak dicapai. Penting sekali hal ini dimiliki oleh seorang Kepala Desa.
- o. Kesederhanaan. Jika hendak memberikan teladan kepada bawahan, kesederhanaan dan kewajaran dalam cara hidup, cara bekerja, cara bertindak, dalam arti tidak berkelit-kelit sehingga sukar diikuti arahnya, kiranya merupakan “condition sin qua non” atau syarat mutlak untuk dimiliki seorang pemimpin.

- p. Keberanian. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi, ia perlu memiliki pula keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya yang telah dipercayakan kepadanya.
- q. Kemampuan mendengar. Salah satu sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin adalah kemampuannya serta kemauannya mendengar pendapat dan atau saran-saran orang lain, terutama bawahan-bawahannya.
- r. Adaptabilitas dan fleksibilitas. Mengingat adanya pendapat bahwa satu-satunya yang konstan itu di dunia ini adalah justru “ketidakkonstanan” atau perubahan itu sendiri, maka “sikap, tingkahkaku” seseorang dalam menjalankan peranannya sebagai seorang pemimpin.
- s. Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidak-tentuan, sangat penting bagi seorang Kepala Desa. Ketegasan itu diperlukan dalam usaha menjamin stabilitas organisasi, meskipun dihadapkan pada masa depan yang kurang diketahui sifatnya.

8. Pendidikan

Keberhasilan pendidikan disuatu desa sangat ditentukan oleh keberhasilan Kepala Desa dalam mengelola perangkat desa dan warganya. Dalam hal ini, peningkatan produktifitas dan prestasi warga desa dapat dilakukan dengan meningkatkan pendidikan di struktur perangkat desa melalui berbagai konsep dan teknik manajemen personalia modern (Mulyasa,2011:152)

Manajemen pendidikan Kepala Desa yang baik sangat berpengaruh terhadap kinerja Kepala Desa, yaitu untuk memberdayakan kemampuan dan kinerja perangkat desa secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang optimal.

Sehubungan dengan itu fungsi manajemen pendidikan Kepala Desa yang harus dilaksanakan Kepala Desa adalah : menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotifasi perangkat desa guna mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan kemajuan desa, serta menyelaraskan tujuan individu, kelompok maupun pemerintahan desa.

Pelaksanaan manajemen pendidikan Kepala Desa di Indonesia sedikitnya mencakup 7 kegiatan utama (Siagian,1994:142) yaitu :

- a. Perencanaan penataan dan fungsi perangkat desa.
- b. Pengadaan tenaga perangkat desa sesuai dengan jenjang pendidikannya.
- c. Mampu membina dan mengembangkan tenaga perangkat desa.
- d. Mampu mempromosikan segala suatu yang dapat mensejahterakan warga.
- e. Mampu dan mau memberhentikan perangkat desa jika tidak sesuai dengan aturan yang berlaku.
- f. Mampu memanajemen segala kompensasi perangkat desa.
- g. Mampu memberikan penilaian kerja terhadap perangkat desa.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Kepala Desa memiliki gaya kepemimpinan masing-masing, namun hal itu juga tidak lepas dari

pendidikan yang dimiliki, yang sangat mempengaruhi kinerja perangkat desa di lingkungannya. Kegagalan dan keberhasilan desa, banyak ditentukan oleh kepala desa, karena kepala desa merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh desa agar tercapai tujuannya. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Siagian (1994:49) sebagai berikut : Arah yang hendak ditempuh oleh suatu desa untuk menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan dan memanfaatkan dari segala sarana dan prasarana, pendidikan, SDM dari lingkungan sekitar yang mendukungnya.

9. Kinerja Perangkat Desa

a. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja kepala desa seringkali disamakan dengan istilah yang lain yaitu *job performace*. Teori tentang job performance adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang kepala desa sehingga menghasilkan sesuatu menjadi tujuan dari pekerjaannya. Menurut Maier, perbedaan performance kerja antara orang yang satu dengan lainnya di dalam suatu situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Disamping itu, orang yang sama dapat menghasilkan performan kerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda pula (moh. As'ad, 1997). Dari pendapat tersebut diperoleh penjelasan bahwa pada garis besarnya kinerja kepala desa dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor-faktor situasi

Mc Cormick dan Tiffin (1975) menyatakan bahwa ada dua macam faktor yang mempengaruhi kinerja perangkat desa yaitu :

1) Faktor individual yang meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasinya, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya.

2) Faktor sosial Kepala Desa, meliputi kebijaksanaan Kepala Desa, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Adapun menurut Steers (1980), kinerja perangkat desa merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor penting :

- 1) Kemampuan, perangai dan minat perangkat desa
- 2) Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja.
- 3) Tingkat motivasi pimpinan yang diberikan.

Tetapi secara ringkas dapat dikatakan bahwa pengukuran tentang kinerja perangkat desa itu tergantung kepada jenis pekerjaannya dan tujuan pemerintahan desa itu sendiri.

Mc Conrick dan Tiffin (2009: 56), memberi penjelasan bahwa kinerja perangkat desa dapat dilihat berdasarkan kualitas kerja, kuantitas kerja, sampel dari suatu tugas yang merupakan bagian dari pekerjaan, waktu yang dibutuhkan untuk mempelajari satu tugas. Jumlah promosi yang pernah dilampaui, rating kelompok serta rating atasan. Ranupandojo dan Husnan (2006: 45) menyatakan bahwa faktor-faktor yang biasa digunakan dalam menilai kinerja perangkat desa adalah :

kualitas dan kuantitas pekerjaan, kerjasama antar perangkat desa dengan warga, kepemimpinan Kepala Desa, kehati-hatian, pengetahuan mengenai jabatan yang diembannya, kerajinan, kesetiaan, dapat tidaknya diandalkan dan inisiatif dalam pengambilan keputusan musyawarah masyarakat desa.

b. Penilaian Kinerja Perangkat Desa

Menilai kinerja perangkat desa merupakan proses kegiatan yang dilakukan oleh kepala desa bersama warga sebagai evaluasi terhadap pelaksanaan pekerjaan perangkat desa. Proses kegiatan yang dilakukan oleh Kepala Desa sebagai evaluasi terhadap pelaksanaan pekerjaan perangkat desa. Manulang (2011: 34) yang mengutip pendapat bellows mengatakan mengenai kinerja sebagai satu penilaian secara sistematis kepada perangkat desa oleh beberapa Kepala Desa bersama warga dan juga jajaran instansi yang terkait seperti kecamatan. Jadi sebenarnya penilaian kinerja merupakan suatu prosedur formal yang sistematis untuk memberikan penilaian terhadap perangkat desa dalam jangka waktu tertentu. Penilaian tersebut dapat dimanfaatkan bagi kepentingan desa dalam menentukan mana diantara perangkat desa yang berprestasi sehingga memenuhi syarat untuk dipromosikan atau sebaliknya.

a. Tujuan Penilaian Kinerja

Bellows (dalam Manulang,2011) mengatakan bahwa tujuan diadakannya penilaian kinerja perangkat desa adalah :

1. Sebagai dasar untuk pembayaran gaji dan bonus.

2. Sebagai alat dalam pengawasan penugasan pekerjaannya.
3. Sebagai alat dalam latihan dalam menyelesaikan tanggung jawabnya.
4. Sebagai alat dalam pemberian nasihat-nasihat kepada perangkat desa.
5. Sebagai alat pemberian perangsang perangkat desa untuk lebih loyal.

Menurut Ranupandojo dan Husnan (2006:76), tujuan penilaian kinerja perangkat desa adalah untuk memberikan informasi-informasi dalam bentuk yang memungkinkan untuk dilakukan perbandingan dan dapat menopang berbagai keputusan dalam bidang administrasi desa. Dengan demikian, tujuan dilaksanakannya penilaian kinerja sebenarnya mencakup berbagai kepentingan yang luas bagi Kepala desa maupun perangkat desa dimana mereka bekerja.

b. Kriteria Penilaian Perangkat Desa

Dalam melaksanakan penilaian kinerja, masalah pokok yang dihadapi adalah bagaimana menempatkan kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja tersebut. Menurut Jessup dan Jessup (dalam Moh As'ad,2007), yang pertama diperlukan dalam hal ini adalah ukuran mengenai sukses, dan bagian-bagian mana yang dianggap penting sekali dalam suatu pekerjaan perangkat desa. Yang menjadi masalah adalah bahwa ukuran tentang sukses tersebut adalah sulit dilakukan karena kompleksnya satu pekerjaan.

Beach (2010) menyebutkan bahwa penilaian kinerja seseorang dapat didasarkan pada : kualitas dan kuantitas kerja, kehadirannya, dapat tidaknya diandalkan, pengetahuan kerja dan kerjasama. Selanjutnya mengacu kepada pendapat Beach di atas, maka faktor-faktor yang akan dipergunakan dalam penilaian kinerja perangkat desa dalam penelitian ini adalah:

1. Faktor kualitas kerja perangkat desa, yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian bekerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, pemeliharaan alat kerja dan kantor, ketepatan kerja, keterampilan dan kecakapan kerja.
2. Faktor kuantitas kerja perangkat kepala desa, diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.
3. Faktor pendidikan, Meninjau kemampuan perangkat desa dalam memahami hal-hal berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
4. Faktor keandalan perangkat desa, yang mengukur kemampuan dan keadalan dalam melaksanakan tugasnya baik dalam menjalankan peraturan, punya inisiatif disiplin.
5. Faktor kehadiran, yang melihat aktivitas perangkat desa di dalam kegiatan-kegiatan rutin desa, rapat-rapat atau kehadiran ditengah masyarakat yang membutuhkannya.
6. Faktor kerjasama, melihat bagaimana perangkat desa dengan bantuan orang lain menyelesaikan pekerjaannya.

Mengenai metode yang digunakan dalam melakukan penilaian kinerja, Wexley dan Yukl dalam As'ad (2005) mengatakan bahwa ada sejumlah prosedur subyektif yang dapat digunakan untuk mengevaluasi tingkah laku kerja atau *job performance* yaitu melakukan Ranting Scales yang meliputi skala grafis, skala multiple step, dan skala behavioral. Yang kedua adalah dengan metode checklist, yang meliputi Weighted checklist dan Forced-choice Checklist. Sedangkan metode yang lain yaitu Employee Comparison, Critical Incident, Group Appraisal dan Essay Evaluation.

T. Hai Handoko (2007:90) menyatakan bahwa terdapat dua metode untuk menilai prestasi kerja perangkat desa yaitu metode penilaian yang berorientasi masa lalu dan metode penilaian yang berorientasi masa depan.

Metode penilaian yang berorientasi masa lalu memiliki kelebihan dalam hal perilaku terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Kelemahan metode ini adalah apa yang telah dilakukan oleh perangkat desa di masa lalu tidak dapat diubah, tetapi dari penilaian tersebut dapat diperoleh umpan balik bagi pelaksanaan pekerjaan di masa yang akan datang. Adapun teknik-teknik penilaiannya meliputi:

1. Ranting scale perangkat desa
2. Checklist

3. Metode peristiwa kritis desa
4. Field review method
5. Tes dan observasi prestasi kerja perangkat desa
6. Metode evaluasi kelompok kegiatan desa

Penilaian yang berorientasi masa depan memusatkan pada prestasi kerja diwaktu yang akan datang melalui penilaian potensi perangkat kerja atau penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja di masa yang akan datang. Sedang teknik yang dipakai dalam metode ini meliputi :

1. Penilaian diri
2. Penilaian psikologis
3. Pendekatan Management By Objectives (MBO)

10. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perangkat Desa

Kepemimpinan Kepala Desa merupakan fenomena yang sangat kompleks dalam memahami maupun dalam definisinya. Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mempengaruhi kegiatan para bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Pengertian ini mengakui bahwa kepemimpinan merupakan hubungan antar individu yang tertuju pada faktor kekuasaan dan pengaruh. Meskipun kekuasaan dan pengaruh masih mendominasi kebanyakan para pimpinan Kepala desa, tapi tipe kepemimpinan seperti ini dianggap tidak lagi efektif dalam meningkatkan kinerja perangkat desa.

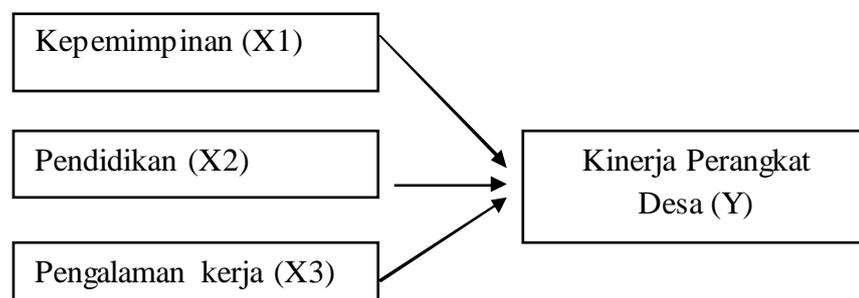
Dalam era sekarang dinamika dan kinerja desa dipengaruhi oleh iklim organisasi, yaitu suasana dalam masyarakat yang diciptakan oleh pola hubungan antar pribadi dari para anggota masyarakat desa.. Pembentukan pola dan kinerja perangkat desa dipengaruhi oleh kepemimpinan Kepala Desa dalam menjalankan fungsinya. Oleh karena itu, mengembangkan usaha perangkat desa kearah pencapaian kemajuan desa maupun kinerja yang optimal.

Seorang Kepala Desa yang efektif akan menjalankan fungsi pengarahan dan pengembangan secara nyata, tidak hanya dijelaskan oleh bagaimana pimpinan dapat menggunakan kekuasaan yang dimilikinya, tetapi ditunjukkan pula oleh perhatian pimpinan terhadap kesejahteraan perangkat desanya, komitmen akan pertumbuhan kinerja perangkat desa dan sikap mengayomi yang ditujukan untuk menguatkan kemauan perangkat desa dalam melaksanakan pekerjaan guna mencapai kinerja optimal.

Meskipun pengarahan dan perhatian pimpinan selalu mempunyai dampak positif terhadap kinerja perangkat desa, pada kenyataannya masih banyak faktor penting lainnya yang mempengaruhi kinerja perangkat desa.

B. Kerangka Pemikiran

Dari perumusan masalah dan didukung teori yang relevan, maka alur penelitian kepemimpinan, pendidikan dan pengalaman Perangkat Desa terhadap kinerja Perangkat Desa dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.3. Kontrol Kerja Perangkat Desa.

C. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian, disusun dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta yang empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Nawawi, 200). Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Kepemimpinan, pendidikan dan pengalaman Kepala Desa sangat berpengaruh terhadap kinerja Perangkat Desa di Desa Piyono Kecamatan Ngombol Kabupaten Purworejo.
2. Adanya pengaruh secara bersama-sama antara antara kepemimpinan, pendidikan dan pengalaman Kepala Desa terhadap kinerja perangkat desa di Desa Piyono Kecamatan Ngombol Kabupaten Purworejo.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Setting Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Desa Piyono Kecamatan Ngombol Kabupaten Purworejo

2. Populasi dan Sampling

a. Populasi

Dalam penelitian ini adalah semua Perangkat Desa yang ada di Kecamatan Ngombol dengan perincian sebagai berikut:

- a. Kepala Desa 16 orang
- b. Sekretaris desa 16 orang
- c. Kepala Dusun 14 orang
- d. Kepala Urusan 147 orang

Jumlah 193 orang

Sehingga jumlah populasinya adalah 193 orang perangkat Desa. Mengingat cukup banyaknya jumlah anggota dalam populasi tersebut, maka dalam penelitian ini tidak akan melakukan penelitian secara langsung akan tetapi hanya dengan cara sampling. Hal tersebut diatas dilakukan karena terbatasnya kemampuan baik dari segi tenaga, waktu, maupun dana yang tersedia.

1. Sampling

Telah disebutkan diatas bahwa dalam penelitian ini dilaksanakan secara sampling. Menurut Sharsimi Arkunto (1983:94) menyatakan bahwa tidak sekedar ancer-ancer maka apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subyeknya besar, dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih. Selanjutnya dengan dasar tersebut diatas pengambilan sampel dalam penelitian ini ditentukan 60 orang Perangkat Desa dari 193 orang Perangkat Desa yang ada, jumlah ini sudah sesuai dengan ketentuan yang ada yaitu 30% dari populasi perangkat Desa.

2. Variabel dan definisi Operasional

a. Variabel dalam penelitian

Variabel adalah konsep yang mempunyai variasi dalam nilai. Adapun variable dalam penelitian ini adalah:

- 1) Variabel Independent (X) : kepemimpinan Kepala Desa.
- 2) Variabel dependent (Y) : Kinerja Perangkat desa

b. Definisi Operasional

- 1) Kepemimpinan Kepala desa adalah kepemimpinan seseorang kepala desa dalam mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan perilaku orang lain baik itu bawahan, pengikut maupun Perangkat desa, masyarakat desa agar mau mengikuti kehendak Kepala desa secara ikhlas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau dikehendaki

beberapa elemen yang dapat digunakan untuk mengukur variable kepemimpinan adalah :

a). Kemampuan kepala desa dalam berkomunikasi

- 1) Kemampuan Kepala Desa memotivasi
- 2) Kemampuan kepala desa mengambil keputusan
- 3) Kemampuan kepala desa melaksanakan tugas pokok dan fungsinya

2) Kinerja perangkat Desa adalah hasil kerja yang di capai oleh Perangkat desa dalam melaksanakan tugas kewajibannya, unuk mengukur kinerja perangkat desa diukur dengan beberapa elemen diantaranya:

1) Kualitas Kerja perangkat Desa

Meliputi segi ketelitian dan kerapihan kerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, ketepatan waktu dan kecakapan

2) Kuantitas Kerja Perangkat Desa

Merupakan kemampuan secara kuantitatif dalam mencapai target atau hasil kerja atas tugas-tugas baru, seperti kemapuan menyusun rencana, kemampuan melaksanakan perintah / instruksi.

3) Pengetahuan dari perangkat Desa

Adalah kemampuan perangkatan desa dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan

4) Keandalan perangkat Desa

Adalah kemampuan dan keandalan dalam menjalankan peraturan, memiliki inisiatif (prakarsa dan disiplin)

5) Kehadiran Perangkat Desa

Adalah aktifitas perangkat desa di dalam kegiatan rutin kantor atau kehadirannya ditengah-tengah masyarakat desa yang membutuhkannya.

6) Kerjasama Perangkat Desa

Kemampuan perangkat Desa dalam melakukan kerjasama dengan setiap orang baik vertikal maupun horizontal.

B. Metode Pengumpulan Data

1. Data yang akan dikumpulkan pada penelitian ini adalah :

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden.

Data tersebut dihasilkan dari jawaban angket yang telah dikembalikan dari responden.

- b. Data sekunder, yaitu data penunjang yang meliputi data tentang lokasi penelitian dan data-data lainnya yang dipandang perlu.

2. Instrumen Pengumpulan Data :

Dalam penelitian ini alat atau instrument pengumpulan data yang dipakai adalah Daftar Pertanyaan (Kuesioner) dan wawancara dengan responden terpilih.

C. Instrumen Penelitian

Penelitian yang menggunakan instrument yang disusun sendiri tidak dapat melepaskan diri dari tanggung jawab mencobakan instrumennya agar apabila digunakan untuk mengumpulkan data, instrument tersebut sudah betul-betul handal. Secara umum tujuan uji coba dapat dilihat dari segi kualitas

instrument tersebut. Tujuan uji coba yang berhubungan dengan kualitas instrument adalah upaya untuk mengetahui validitas, reliabilitas dan obyektifitas. Tujuan uji coba dari segi lain adalah yang berkaitan dengan pengelolaan, misalnya :

1. Apakah kalimat-kalimat di dalam instrument cukup dapat dipahami oleh responden ?
2. Apakah waktu pengerjaan soal yang diperkirakan atau disediakan untuk mengerjakan soal atau menjawab pertanyaan sudah memadai ?
3. Bagaimanakah tanggapan responden dan orang-orang lain yang berhubungan dengan pelaksanaan penelitian ?
4. Apakah ada hal-hal lain yang masih perlu disiapkan sebelum peneliti mulai mengumpulkan data yang sebenarnya.

Uji coba instrument penelitian ini meliputi :

1. Validitas Instrumen

Validitas adalah keadaan yang menggambarkan tingkat instrument yang bersangkutan mampu mengukur apa yang akan diukur.

Ada dua jenis validitas untuk instrument penelitian, yaitu validitas logis dan validitas empiris. Dari kedua jenis validitas tersebut yang lebih banyak diminati oleh peneliti adalah validitas logis. Sebuah instrument dikatakan memiliki validitas logis apabila instrument tersebut secara analisis akal, sudah sesuai dengan isi dan aspek yang diungkapkan. Instrument yang sudah sesuai dengan isi, dikatakan sudah memiliki

validitas isi, sedangkan instrument yang sudah sesuai dengan aspek yang diukur dikatakan sudah memiliki validitas konstruksi.

2. Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas adalah ketepatan dari suatu alat ukur untuk menguji reliabilitas instrument peneliti umumnya menggunakan teknik parallel (parallel form) atau teknik test ulang (test re-test).

a. Teknik paralel

Jika peneliti memilih teknik tes paralel untuk menguji reliabilitas instrument maka sejak awal peneliti sudah menyusun dua perangkat instrument yang parallel, yaitu dua buah instrument yang disusun berdasarkan satu kisi-kisi.

Setiap butir soal dari instrumen yang satu selalu harus dapat dicarikan pasangannya dari instrument yang kedua. Kedua instrument tersebut diuji cobakan semua. Dengan demikian maka peneliti mengeteskan dua buah tes sebanyak dua kali. Sesudah kedua uji coba terlaksana, maka hasil kedua instrument tersebut dihitung, korelasinya dengan menggunakan rumus product moment (korelasi pearson)

b. Teknik test ulang

Dengan menggunakan teknik pertama dengan sendirinya peneliti harus menyusun dua perangkat instrument. Peneliti pada umumnya berkeberatan melakukan hal seperti ini.

Hal ini dapat dipahami karena menyusun sebuah perangkat instrument saja sudah sulit, apalagi dua perangkat. Untuk menghindari pekerjaan

dobel ini peneliti dapat menggunakan cara kedua yang disebut dengan tekni test re-test atau bentuk test ulang. Hasil atau sekor pertama dan kedua kemudian dikorekasikan untuk mengetahui besarnya indeks reliabilitas.

1. Reliabilitas jawaban dari butir-butir angket tentang kepemimpinan berdasarkan item-item valid dengan menggunakan teknik alpha.
2. Reliabilitas jawaban dari butir-butir angket tentang kinerja perangkat desa berdasarkan item-item valid dengan menggunakan teknik alpha.

D. Analisis Data

Data yang diperoleh dari kuesioner sebelum dianalisis dilakukan editing kemudian dilakukan proses tabulasi dan hasilnya disajikan dalam bentuk table, kemudian dianalisis secara deskriptif maupun secara statistik.

Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Analisis Deskriptif

Analisis ini merupakan suatu analisis yang menguraikan data hasil penelitian tanpa melakukan pengujian. Analisis deskriptif ini disajikan dalam bentuk table frekuensi. Pengolahan distribusi frekwensi ini dilakukan dengan membuat kelompok atau nilai skor total dari jawaban responden.

2. Analisis Inferensial

Analisis ini untuk menguji lebih lanjut hipotesis penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya, yaitu ada pengaruh positif dan signifikan antara

kepemimpinan kepala desa dan variable control pendidikan dan pengalaman kerja secara bersama-sama maupun secara sendiri-sendiri terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Ngombol Kabupaten Purworejo. Analisis inferensial ini menggunakan alat analisis statistik, yaitu : Kuesioner yang digunakan dibuat dalam bentuk pertanyaan dengan pilihan jawaban yang sudah disediakan. Kuesioner dibuat dengan menggunakan skala Likert yang dimodifikasi berdasarkan aspek yang diukur berdasarkan variabel. Responden diberikan 5 alternatif jawaban yang dianggap paling tepat, dengan setiap jawaban diberi 5 skor dengan skor terbesar 5 dan skor terendah 1, dengan rincian sebagai berikut :

1. Jawaban “a” mempunyai nilai 5
2. Jawaban “b” mempunyai nilai 4
3. Jawaban “c” mempunyai nilai 3
4. Jawaban “d” mempunyai nilai 2
5. Jawaban “e” mempunyai nilai 1

Kedua jenis kelompok data yang bersumber dari dua pengukuran instrumen variabel di atas selanjutnya dianalisa untuk mengetahui adanya guru. Untuk itu diperlukan uji statistik dengan teknik regresi sederhana :

Mengacu pada variabel penelitian yang hanya satu variabel bebas, maka modul analisa yang digunakan untuk membuktikan hipotesis regresi sederhana, adapun modul analisis regresi yang digunakan adalah :

$$\hat{Y} = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

Dimana : \hat{Y} = Kinerja Perangkat Desa

X_1 = Pendidikan Kepala Desa

X_2 = Pengalaman

X_3 = Pengaruhnya

a = Konstanta (Intersep)

b = Koefisien Regresi Parsial.

a) Hipotesa operasional

H_0 = Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan, pendidikan dan pengalaman kerja secara bersama-sama maupun secara sendiri-sendiri terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Ngombol.

b) Menguji koefisien regresi secara bersama-sama dengan menggunakan alat uji-F atau F-tes dengan tahapan sebagai berikut :

(1) Membuat Formulasi Hipotesis

H_0 : $b_1 = b_2 = b_3 = 0$ (Hipotesis nol). Artinya tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen kepemimpinan (X_1), variabel pendidikan (X_2) dan variabel pengalaman kerja (X_4) secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Y).

H_0 : $b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$ (hipotesis 0). Artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel independen kepemimpinan (X_1), variabel pendidikan (X_2) dan variabel pengalaman kerja (X_4) secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Y).

(2) Menentukan level of significance.

(3) Menentukan F-hitung, dengan rumus

$$F\text{-hitung} = \frac{R^2/(k-1)}{(1-R^2)/(n-k)}$$

(4) Keputusan

H_0 = diterima bila $F\text{-hitung} < F\text{-tabel}$

H_a = diterima bila $F\text{-hitung} > F\text{-tabel}$

- c) Menguji koefisien regresi masing-masing variable independen secara sendiri-sendiri dengan menggunakan uji-t atau t-test, dengan tahapan sebagai berikut:

(1) Membuat formulasi hipotesis

$H_0 : b_i = 0$ (hipotesis 0). Artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara variable independen (X_i) terhadap variable dependen (Y).

(2) Menentukan level of signifikan

(3) Menentukan t-hitung dengan rumus : $b_i / Se(b_i)$

(4) Keputusan :

H_0 : diterima bila $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$

H_a : diterima bila $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Untuk membantu kelancaran pelaksanaan tugas dari Kepala Desa dalam menjalankan kewajiban, wewenang dan haknya pemimpin pemerintah desa, kepala desa dibantu oleh perangkat desa. Yang disebut sebagai perangkat desa adalah Sekretaris Desa, Kepala Urusan dan Kepala Dusun.

Sekretaris Desa sesuai dengan kedudukan dan fungsinya, di samping memimpin penyelenggaraan kesekretariatan di desa, juga mempunyai fungsi untuk mewakili Kepala Desa dalam hal Kepala Desa yang bersangkutan berhalangan melaksanakan tugasnya.

Sekretaris Desa diangkat oleh Bupati Purworejo setelah mendapat pertimbangan Camat, sedang kepala urusan dan Kepala Dusun diangkat oleh Camat atas nama Bupati Purworejo. Pengangkatan Sekretaris Desa, Kepala Urusan dan Kepala Dusun tersebut dilakukan setelah diadakan ujian saringan dan seleksi terhadap calon yang diusulkan oleh Kepala Desa dari penduduk warga negara Republik Indonesia dengan beberapa persyaratan utama antara lain : Terdaftar sebagai penduduk dan bertempat tinggal di desa yang bersangkutan, usia sekurang-kurangnya berijazah Sekolah Lanjutan Atas atau yang pengetahuan/berpengalaman sederajat dengan itu.

Pencalonan sekretaris desa, kepala-kepala urusan dan kepala dusun tersebut di atas diajukan oleh kepala desa kepada pejabat yang berwenang

mengangkat setelah mendapat pertimbangan dari pimpinan lembaga musyawarah desa. Jumlah calon yang diajukan tersebut sedikitnya dua dan sebanyak-banyaknya tiga dengan dilengkapi persyaratan administrasi yang diperlukan.

Mengenai pertimbangan yang diberikan oleh pimpinan lembaga musyawarah desa terhadap calon perangkat desa tadi, kecuali harus mempertimbangkan persyaratan yang diperlukan juga harus mempertimbangkan hubungan keluarga antar calon sekretaris desa, kepala urusan kepala dusun dengan kepala desa sehingga calon yang diusulkan tidak merupakan keluarga terdekat atau mempunyai hubungan keluarga dengan kepala desa sampai derajat pertama.

Ujian penyaringan perangkat desa yang dilakukan oleh pejabat yang berwenang mengangkat atau pejabat lain yang ditunjuk dilakukan secara tertulis dan lisan sehingga diharapkan akan diperoleh calon yang mampu melaksanakan tugas dengan baik dan penuh tanggungjawab serta dapat bekerja sama dengan kepala desa dan perangkat desa lainnya.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomer 8 Tahun 1981 tentang Persyaratan, Tatacara pengangkatan dan pemberhentian sekretaris desa, kepala urusan dan kepala dusun, pengangkatannya tidak dilakukan melalui pemilihan secara langsung oleh masyarakat seperti halnya Kepala Desa.

Perangkat desa mempunyai masa tak terbatas. Seseorang yang menduduki jabatan sebagai perangkat desa diberhentikan oleh pejabat yang berwenang mengangkat karena alasan-alasan:

1. Meninggal dunia.
2. Atas permintaan sendiri.
3. Telah diangkat pejabat baru.
4. Tidak lagi memenuhi persyaratan yang ditentukan
5. Melakukan tindakan-tindakan yang menghilangkan kepercayaan penduduk desa terhadap kepemimpinannya.

Dari uraian mengenai perangkat desa tersebut diatas dapat diberikan suatu ciri-ciri khas yang membedakan antara sumberdaya kapala desa dengan sumberdaya perangkat desa pada umumnya, perbedaan tersebut dapat ditinjau dari segi:

1. Sistem pengkajian berbeda

Sistem pengkajian perangkat desa sangat berbeda dengan pegawai lainya, yaitu perangkat desa tidak memperoleh gaji berupa uang tetapi berupa kesempatan untuk menggarap tanah milik desa yang lazim disebut *Bengkok*. Besarnya bengkok inipun tidak ada standar yang sama baik mengenai luas maupun tingkat kesuburannya. Masing-masing jabatan perangkat desa akan menerima bengkok sesuai dengan kondisi dan kemampuan yang dimiliki dari masing-masing.

Sebenarnya melalui Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 3 tahun 1982 tentang penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran keuangan desa,

telah diatur bahwa gaji perangkat desa dibayar dengan uang yang diperoleh dari pengelolaan tanah milik desa, tetapi kenyataan dilapangan masih menunjukkan bahwa tanah kas desa masih menjadi sumber pendapatan perangkat desa secara langsung.

2. Jam kerja perangkat desa tidak dapat dipastikan

Jam kerja perangkat desa tidak dapat dipastikan sebagaimana pagawai pada umumnya. Meskipun kantor desa memang dibuka sesuai jam kerja yang berlaku pada instansi pemerintah, tetapi sebagai perangkat desa mereka juga dibebani tugas pekerjaan dan tanggungjawab yang tidak dibatasi oleh jam kerja atau dengan istilah populernya jam kerja perangkat desa adalah 24 jam.

3. Perangkat desa tidak menikmati uang lembur

Meskipun jam kerjanya tidak terbatas, tetapi tidak menikmati penghargaan yang berupa uang lembur. Dengan demikian rajin atau tidak rajin, penghasilan mereka tetap sama.

4. Tidak ada sistem pembinaan karier

Perangkat desa merupakan jabatan, sekali seseorang menduduki jabatan itu meskipun prestasinya istimewa mereka tidak dapat secara otomatis diangkat ke dalam jabatan lain dalam struktur pemerintahan desa. Perpindahan jabatan antar perangkat desa selalu dilakukan sesuai prosedur sebagaimana mereka melamar jabatan perangkat desa yang pertama.

5. Sistem rekrutmennya tidak terbuka secara total

Artinya sebelum perangkat desa mengikuti ujian penyaringan, sudah dihadap oleh seleksi di tingkat pimpinan lembaga musyawarah desa yaitu jumlah pelamar dibatasi minimal dua dan maksimal tiga,

6. Belum ada sistem pengukuran kinerja standar

Tidak sebagaimana pegawai negeri, meskipun dalam beberapa hal perangkat desa dianggap sebagai PNS, kepada mereka tidak diberlakukan pengukuran kinerja secara standar.

Lokasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah wilayah kerja Kecamatan Ngombol yaitu suatu wilayah administratif pemerintahan yang merupakan bagian dari wilayah Kabupaten Purworejo Propinsi Jawa Tengah.

B. Data Dan Pembahasan

1. Tahap Persiapan

Angket sebagai instrument pengukur kepemimpinan dan kinerja perangkat desa, diisi oleh responden dengan menggunakan cara yang berbeda. Untuk angket pengukur kepemimpinan diisi oleh perangkat desa, sedangkan angket pengukur kinerja perangkat desa diisi oleh mereka yang dianggap sebagai pemimpin langsung dalam hal ini adalah kepala desa.

Seperti yang telah diuraikan dalam metode penelitian, bahwa dalam penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah *Sample random Sampling*, dimana area sampelnya mengikut sertakan semua desa (16 desa) diwilayah Kecamatan Ngombol Kabupaten Purworejo.

Kemudian dari keseluruhan populasi sebanyak 193 perangkat desa diambil sebanyak 60 perangkat desa untuk dijadikan responden penelitian.

Dari hasil pengujian validitas dan reliabilitas butir-butir pertanyaan yang diajukan dalam angket penelitian diperoleh hasil bahwa untuk angket pertanyaan kepemimpinan kepala desa ternyata tidak semua butirnya valid. Dari 20 butir pertanyaan yang diajukan terdapat 4 buah butir pertanyaan yang tidak valid. Untuk menghindari perolehan data yang bias maka dalam pelaksanaannya penulis menggunakan keempat butir yang tidak valid, sehingga untuk angket variabel kepemimpinan yang semula 20 butir tinggal menjadi 14 butir pertanyaan.

Setelah melalui tahapan pengumpulan, penarikan dan verifikasi hasil jawaban dari 36 responden (perangkat desa) yang telah terkumpul, maka proses selanjutnya adalah mentabulasikan ke dalam tabel induk penelitian seperti tampak pada lampiran, kemudian berdasarkan tabel induk penelitian tersebut dianalisis secara rinci sesuai dengan rancangan analisa yang dikemukakan dalam metode penelitian.

2. Analisa Deskriptif

Pembahasan secara deskriptif ini akan meliputi beberapa kondisi, meliputi tanggapan para perangkat desa terhadap kepemimpinan kepala desa dan tanggapan para kepala desa terhadap perangkat desanya. Secara jelas uraian deskriptif tersebut adalah:

a. Analisis deskriptif tentang kepemimpinan Kepala Desa.

Kepemimpinan sebagai proses membujuk orang untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama. Kepemimpinan harus membujuk orang lain untuk mengambil tindakan, membujuk para pengikutnya lewat berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan mode, penetapan sasaran, memberi imbalan, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi.

Pemimpin biasanya diartikan sebagai orang yang mempunyai untuk mengerahkan, menimbang bawahan dan mampu memperoleh dukungan hingga dapat menggerakkan mereka kearah pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisasikan dalam usaha menentukan tujuan dan mencapainya. Sehingga efektivitas para pimpinan yang bersangkutan merupakan suatu hal yang didambakan oleh semua pihak yang berkepentingan dalam keberhasilan organisasi tersebut.

Untuk mengetahui tanggapan para perangkat desa terhadap kepemimpinan kepala desa di wilayah Kecamatan Ngombol Kabupaten Purworejo dapat diuraikan seperti berikut:

Table 4.1.
Hasil Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Kepala Desa

No	Kelompok Jawaban	Jumlah	Presentase
1	Sangat tidak setuju	0	0,00
2	Tidak setuju	1	0,67
3	Cukup setuju	39	65,00
4	Setuju	20	33,3
5	Sangat setuju	0	0,00
	Jumlah	60	100,00

Sumber : Data Primer

Keterangan: Data diolah dari program Microstat lampiran

Dari hasil distribusi tersebut terlihat, perangkat desa yang setuju terhadap kepemimpinan kepala desa adalah berjumlah 20 perangkat desa (33,3%), yang cukup setuju berjumlah 39 perangkat desa (65%), yang tidak setuju ada 1 orang 0,67%) dan tidak ada seorang pun perangkat desa yang memberikan jawaban sangat tidak setuju dan sangat setuju.

b. Analisis Deskriptif Tentang Kinerja Perangkat Desa

Merupakan suatu hal kerja atau ukuran sukses bagi perangkat desa di bidang tugasnya dengan menggunakan ukuran tertentu dan dievaluasi oleh orang tertentu pula.

Variabel kinerja perangkat desa diukur melalui jawaban angket yang sudah direncanakan untuk mengetahui kinerja yang diukur secara individual. Elemen yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perangkat desa adalah tingkat kemampuan pelaksanaan tugas,

struktural, olah lingkungan, kualitas kerja, pengetahuan, keandalan dan kehadiran.

Masing-masing elemen dimaksud diukur dengan pertanyaan yang jumlahnya bervariasi dan butir keseluruhan dari pertanyaan mengenai kinerja perangkat desa adalah sebanyak 15 butir pertanyaan. Untuk mengetahui kinerja perangkat desa di wilayah Kecamatan Ngombol Kabupaten Purworejo dapat dilihat seperti dalam penjelasan berikut:

Table 4.2.
Hasil Distribusi Frekuensi Kinerja Perangkat Desa

No	Kelompok Jawaban	Jumlah	Presentase
1	Tidak baik	0	0,00
2	Kurang baik	3	5,00
3	Cukup baik	44	73,33
4	Baik	13	21,67
5	Sangat baik	0	0,00
	Jumlah	60	100,00

Sumber : Data Primer

Keterangan : Data diolah dari program Microstat lampiran

Dari hasil distribusi tersebut terlihat bahwa perangkat desa yang dinilai baik kerjanya sebanyak 13 orang (21,67%), yang dinilai cukup baik sebanyak 44 orang (73,33%). Sedangkan perangkat desa yang dinilai kurang baik kerjanya sebanyak 3 orang (5,00%) dan tidak ada satupun kepala desa yang memiliki kinerja tidak baik dan sangat baik.

3. Analisis inferensial

a. Pengertian dan konsep dasar

Analisa inferensial adalah analisa yang dilakukan berdasarkan atas data deskriptif kemudian dianalisa dengan alat analisis secara statistik. Sebelum analisa inferensial dilakukan terlebih dahulu ditentukan langkah-langkah yang ditentukan untuk kelancaran analisa tersebut:

1) Menentukan variabel yang diamati

a) Variabel Dependent (Y)

Merupakan kinerja perangkat desa di Kecamatan Ngombol Kabupaten Purworejo Propinsi Jawa Tengah.

b) Variabel Kontrol (Interviening)

Faktor-faktor yang secara teoritis mampu secara berpengaruh terhadap fenomena variabel terikat yang diteliti tetapi terkadang tidak bisa dimanipulasi. Dalam penelitian variabel kontrol yang dimaksud adalah pendidikan perangkat desa dan pengalaman kerja perangkat desa. Dalam analisis selanjutnya kedua variabel tersebut diberi simbol X2 dan X3.

2) Menghitung nilai dari masing-masing variabel

Dari hasil yang diperoleh melalui kuesioner yang diajukan kemudian dilakukan pengelompokan dari masing-masing variabel kedalam bentuk tabulasi. Dari tabel induk tersebut maka diperoleh data primer yang dipersiapkan untuk analisis regresi dan korelasi.

Untuk menganalisis data digunakan analisis regresi berganda dan analisis korelasi. Untuk mempermudah proses perhitungan dan untuk menghindari adanya kemungkinan terjadinya kesalahan, maka proses pengolahan data digunakan alat bantu computer.

Analisis tentang pengaruh kepemimpinan kepala desa dan variabel kontrol pendidikan dan pengalaman kerja perangkat desa terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Ngombol Kabupaten Purworejo adalah bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan, pendidikan dan pengalaman terhadap kinerja perangkat desa. Disamping itu penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui variabel-variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa.

b. Analisis regresi dan pengujian hipotesisi

Dari hasil pengolahan data, maka diperoleh hasil-hasil seperti yang terungkap dalam tabel berikut:

Table 4.3. Rangkuman analisis statistik.

Variabel	Koefisien Regersi	Standar error	T-Ratio	Partial Correlation
X1 (Kepemimpinan)	0,4366226	0,0855284	5,1050011	0,0000
X2 (Pendidikan)	0,2940001	0,1324510	2,2196902	0,0305
X3 (Pengalaman)	0,2821269	0,0439089	6,4252777	0,0000
Constanta	15,759651	4,3160883	3,6513735	0,0006
R2 = 0,698487q R = 0,487888 f-stat = 43,2433 Durbin-Watson = 2,084124				

Sumber Data : Data Primer (diolah dengan program TSP)

Dari hasil analisis statistik table V-3 di atas dapat dibuat rumusan fungsi regresi seperti terlihat berikut ini :

$$Y = 15,75951 + 0,4366226X_1 + 0,290001X_2 + 0,2821269X_3 + E$$

Pengaruh ketiga variabel independen secara parsial terhadap kinerja perangkat desa, diukur dari nilai koefisien regresi. Jika koefisien regresi positif berarti pengaruhnya positif. Untuk mengetahui apakah pengaruh tersebut signifikan atau tidak diukur dari nilai t-hitung atau t-ratio masing-masing variabel independen. Jika t-hitung lebih besar dari t-tabel berarti pengaruh tersebut cukup signifikan. Dan jika t-hitung lebih besar dari t-tabel berarti pengaruh tersebut cukup signifikan. Dan jika t-hitung lebih kecil dari t-tabel berarti pengaruh tersebut tidak signifikan. Uji statistik tersebut dapat menghasilkan suatu variabel berpengaruh positif dan signifikan, berpengaruh positif tetapi tidak signifikan, berpengaruh negatif dan signifikan, serta berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan.

1. Pengaruh Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja (Y)

Koefisien regresi faktor motivasi (X_1) diperoleh hasil sebesar 0,4366226 dengan $p=0,0000$ hasil ini mengartikan bahwa kepemimpinan Kepala Desa berpengaruh positif terhadap kinerja perangkat desa wilayah Kecamatan Ngombol Kabupaten Purworejo. Dari hasil analisis korelasi parsial jengjang nihil diperoleh nilai koefisien korelasi parsial ($r = 0,65538$ dan $r^2 =$

0,429534) yang berarti bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan yang cukup kuat dengan kinerja perangkat desa, sedangkan $r^2 = 0,429534$ dapat diartikan bahwa secara parsial variasi dari besar kecilnya kepemimpinan kepala desa sebesar 42,95 persen.

Untuk mengetahui signifikansi tidaknya pengaruh kepemimpinan kepala Desa terhadap kinerja perangkat desa di wilayah kecamatan Ngombol, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis. Pengujian terhadap koefisien regresi dalam model diatas adalah

a. Uji terhadap β_1

- $H_0 : \beta_1 = 0$, secara parsial kepemimpinan desa tidak berpengaruh positif terhadap kinerja perangkat desa di wilayah Kecamatan Ngombol.
- $H_a : \beta_1 \neq 0$, secara parsial kepemimpinan desa berpengaruh positif terhadap kinerja perangkat desa wilayah Kecamatan Ngombol.

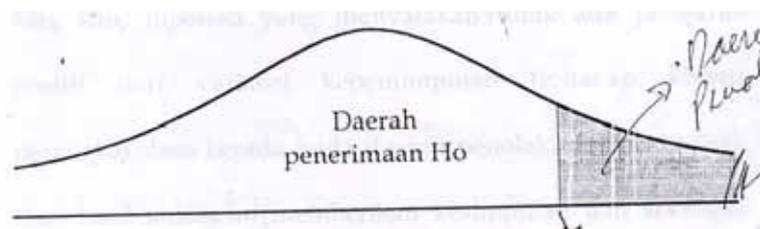
- Harga statistik :

$$t_h = \frac{b_2}{S_{b_2}} = \frac{0,4366226}{0,0855284} = 5,1050011$$

Dengan taraf signifikansi 5% dan derajat kebebasan (df) = n-

1-k=56 diperoleh harga t dalam tabel = 1,671

- Menentukan batas daerah kritis



Karena harga t hitung di daerah penerimaan H_0 , maka kesimpulannya terima H_0 , yang artinya koefisien regresi variabel kepemimpinan desa dapat dipercaya sebagai penaksir.

- Kesimpulan

Hasil uji- t menyatakan bahwa t -hitung sebesar 5,1050011 lebih besar dari nilai t -tabel sebesar 1,671 ($2,2196 > 1,671$) hasil uji- t ini mengartikan bahwa kepemimpinan Kepala desa berpengaruh signifikan terhadap kinerja perangkat desa di wilayah Kecamatan Ngombol.

Kedua hasil statistik, yaitu koefisien regresi dan uji- t membuktikan pula bahwa hipotesa yang menyatakan ada pengaruh positif dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja perangkat desa di wilayah Kecamatan Ngombol Kabupaten Purworejo berada pada daerah penerimaan (H_a diterima). Dengan kata lain hipotesa yang menyatakan tidak ada pengaruh positif dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja perangkat desa berada pada daerah penolakan (H_0 , ditolak). Dari analisis ini memberikan kesimpulan dan

sekaligus memberikan jawaban terhadap hipotesa yang menyatakan terdapat kinerja perangkat desa di Wilayah Kecamatan Ngombol.

2. Implikasi Manajerial

a. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Perangkat desa

Dari hasil analisis deskriptif maupun dengan menggunakan alat analisis statistika dapat diketahui bahwa kepemimpinan mempunyai kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala desa mempunyai peran yang besar dalam meningkatkan kinerja perangkat desa di Kecamatan Ngombol Kabupaten Purworejo.

Kepemimpinan Kepala Desa sangat menentukan keberhasilan kinerja Perangkat Desa, dapat dilihat dari beberapa indikator seperti rasa kepedulian terhadap perangkat desa maupun warga masyarakat. Indikator ini memberikan gambaran bahwa pemimpin mempunyai tanggung jawab sosial yang lebih daripada bawahan maupun warga masyarakat yang dipimpinnya. Kondisi riil yang bisa dicermati dalam kasus ini adalah adanya kebiasaan setiap kepala Desa untuk mengunjungi warganya yang sedang kesripan (meninggal dunia) maupun yang sedang mempunyai hajat lain seperti pesta pernikahan, khitanan maupun acara-acara lain. Disamping itu secara

kontinue Kepala Desa mengumpulkan Perangkat Desa untuk melakukan koordinasi maupun acara-acara lain yang bersifat kekeluargaan. Kepedulian dan juga perhatian yang diberikan Kepala Desa kepada Perangkat Desa sudah seharusnya bersifat motivasi dan merangsang Perangkat Desa untuk giat bekerja. Dan berprestasi bukan malah merasa tertekan. Rasa kepedulian juga dapat diungkapkan dengan penghargaan dan juga seklaigus peringatan dan bahkan hukuman. Penghargaan, Peringatan dan bahkan hukuman juga akan bermuara pada peningkatan kreativitas perangkat desa bahkan untuk memajukan daya kreasi. Disinilah dituntut adanya kebijakan dan wawasan yang luas bagi Kepala Desa sehingga kebijakannya tidak berakibat sebaliknya.

Dalam hal pengambilan keputusan yang menyangkut kepentingan desa pengambilan keputusan tidak hanya ditangan Kepala Desa. Dengan berdasarkan kesadaran yang tinggi maka pengambilan kebijakan dengan melibatkan Perangkat Desa dan tokoh masyarakat akan memberikan hasil yang baik. Hal ini dikarenakan semakin majunya pola pemikiran masyarakat didukung dengan tuntutan masyarakat untuk melakukan reformasi total disegala bidang menyebabkan perlunya keterbukaan dan keterlibatan warga masyarakat dalam pengambilan keputusan. Dengan melibatkan semua elemen-

elemen yang ada, maka keputusan yang dibuat akan semakin valid dan bias diterima oleh semua pihak.

Sebagai tindaklanjut dari adanya keterlibatan perangkat desa, mengingat tugas yang diemban Kepala Desa cukup banyak, maka seorang Kepala Desa tidak akan mampu untuk mengaasi segala permasalahan yang ada di kantor tanpa adanya bantuan dari perangkat lain. Pendelegasian adalah upaya strategis untuk melakukan segala kegiatan dan tugas secara efektif dan efisien. Keberhasilan pendelegasian wewenang yang diberikan. Untuk memastikannya biasanya akan tertulis dalam job description. Dengan tertulisnya wewenang da tugas setiap perangkat desa diharapkan tugas akan terselesaikan dengan penuh tanggung jawab.

Disamping beberapa kondisi di atas, ketokohan, sikap maupun kepribadian Kepala Desa dalam menangani segala permasalahan maupun dalam mengerjakan kegiatan baik formal maupun informal akan menjadi sentral figure dan panutan bagi perangkat desa. Sikap dan kepribadian yang ditunjukkan oleh Kepala Desa merupakan promosi yang efektif sekaligus berat untuk meningkatkan kinerja Perangkat Desa. Kepala Desa harus senantiasa konsisten dalam bersikap dan bertindak sehingga dengan sendirinya Perangkat Desa akan mengikuti secara cepat dan baik. Tetapi apabila perangkat desa

melihat adanya ketidak beresan dalam diri Kepala Desa maka dengan cepat pula Kepala Desa akan kehilangan kepercayaan dan simpati dari perangkat desa dan bahkan seluruharganya. Dari hasil analisis statistik dan pengujian hipotesis memberikan hasil bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Perangkat Desa, memberikan bukti bahwa kepemimpinan Kepala Desa di Kecamatan Ngombol secara umum bisa diterima oleh Perangkat Desa.

b. Pengaruh Pendidikan terhadap Kinerja Perangkat Desa

Dilihat dari tingkat pendidikannya, maka Perangkat Desa di Kecamatan Ngombol adalah merata dari ruang yang berpendidikan Sekolah Dasar sampai Sarjana. Tidak seperti halnya dengan pejabat negara yang dalam perekrutannya membutuhkan keahlian yang sesuai dengan jabatan yang akan diembannya, hal ini tidak berlaku bagi aparat desa. Sistem yang berlaku dalam pemilihan perangkat desa sampai dengan sistem pengajiannya mempunyai karakteristik yang berbeda. Untuk menduduki sebuah jabatan sebagai Perangkat Desa legitimasi dan pengakuan dari rakyat. Kepala Desa adalah poin paling penting dan menentukan. Dalam hal ini unsur pendidikan dianggap sebagai pelengkap. Dalam hal ini pengajian perangkat desa tidak memperoleh gaji bulanan, tetapi selama menjabat, Perangkat Desa diberikan hak untuk mengelola

sawah sebagai pengganti gaji. Berdasarkan karakteristik tersebut, maka satu hal yang menonjol yang menjadi ciri khas Perangkat Desa adalah rasa tanggung jawab dan rasa kepedulian yang tinggi.

Kenyataan yang ada menunjukkan meskipun Pendidikan tidak menjadi persyaratan utama namun pendidikan ternyata mempunyai kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Ngombol Kabupaten Purworejo. Dari hasil analisis ini, maka yang perlu mendapatkan perhatian khususnya bagi Perangkat Desa adalah memberikan pendidikan secara berkala dengan model-model pelatihan atau penataran yang ada relevansinya.

c. Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Perangkat Desa

Dari hasil pembahasan secara statistik dan pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa variabel pengalaman kerja perangkat desa mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel terikat kinerja Perangkat Desa.

Kondisi riil dilapangan menunjukkan dalam mengajukan dan memilih perangkat desa, warga masyarakat mempertimbangkan aspek pengalaman. Pengalaman disini adalah sangat berkaitan erat dengan partisipasi dan keaktifan dalam organisasi di desa maupun kontribusinya dalam memecahkan permasalahan dalam masyarakat. Disamping menjalankan fungsi

pemerintahan, juga berfungsi sebagai pamong desa, yang berperan sebagai pembimbing masyarakat. Menjadi seorang pamong membutuhkan tidak saja pengetahuan yang luas tetapi juga pengalaman yang banyak. Sehingga dalam melakukan kinerja akan selalu memfungsikan sebagai pembimbing masyarakat, tidak hanya sebagai birokrat desa.

Oleh karena tugas yang akan diemban bukan hanya bersifat formal dan struktural tetapi juga tugas informal yang bisa lebih erat. Lebih lagi kondisi masyarakat yang dihadapi mempunyai permasalahan yang kompleks, padahal masyarakat tidak mempunyai kemampuan yang cukup. Sehingga ada ketergantungan kepada perangkat desa untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.

Tetapi yang menjadi catatan adalah bagaimana pengalaman yang dipunyai betul-betul digunakan untuk mendampingi masyarakat bukan malah memanfaatkan ketidaktahuan masyarakat untuk kepentingan diri sendiri. Karena bukan tidak mungkin pengalaman menyelesaikan permasalahan pada periode ini dapat dijadikan sebagai referensi dan bahan pertimbangan masyarakat untuk kembali memilih perangkat desa tersebut menjabat lebih lama lagi. Tumbangnya pemerintah orde baru yang melengserkan Presiden Soeharto merupakan momentum bersejarah sebagai simbol

pemberontakan rakyat terhadap pemerintah yang telah menyelewengkan kekuasaan dan ingin mencari keuntungan sendiri yang kemudian dikenal dengan istilah reformasi. Reformasi yang telah bergulir nampaknya tidak berhenti sampai pada pemerintahan pusat saja, namun rakyat pedesaan yang selama ini dikenal patuh dan menurut kehendak penguasa di era reformasi ini sudah semakin berani dan bahkan banyak Perangkat Desa yang di demo dan dilengserkan oleh rakyatnya. Dengan kenyataan tersebut tentunya yang ada sekarang mayoritas adalah perangkat desa lama dan kembali memimpin desanya. Dengan bekal pengalaman memimpin sebelumnya dan didukung dengan kredibilitas dan legalitas serta kepercayaan masyarakat, maka sangatlah beralasan jika pengalaman kerja yang dalam hal ini ditunjukkan berdasarkan lamanya menjabat memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja mereka.

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis deskriptif maupun analisis statistik dan pengujian hipotesis, maka beberapa hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Dari hasil pembahasan secara deskriptif tentang Kepemimpinan, pendidikan dan pengalaman Kepala Desa terhadap kinerja Perangkat Desa menunjukkan bahwa Perangkat Desa di wilayah Kecamatan Ngombol mayoritas setuju dan cocok dengan Kepemimpinan Kepala Desa. Dari hasil analisis deskriptif juga memberikan kesimpulan bahwa rata-rata Perangkat Desa sudah menunjukkan kinerja yang cukup baik.
2. Dari hasil regresi tentang pengaruh secara simultan antara Kepemimpinan terhadap kinerja Perangkat Desa menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan. Hasil ini diperkuat pula kenyataan bahwa besarnya F-hitung (43,24) lebih besar dari nilai F-tabel (2,78). Kepemimpinan Kepala Desa secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Ngombol Kabupaten Purworejo, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi 0,4366 dengan $p = 0,000$, dan nilai-tabel 1,671.
3. Dengan melihat besarnya nilai koefisien regresi maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan sebagai variable utama, mempunyai kontribusi yang

paling dominan dalam mempengaruhi kinerja Perangkat Desa. Hal ini dibuktikan dengan besarnya nilai koefisien regresi variable kepemimpinan = 0,4366.

B. Rekomendasi

1. Dari hasil kesimpulan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ada sekarang ternyata mampu memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja Perangkat Desa, maka hendaknya Kepala Desa tetap memperhatikan perbaikan kualitas faktor-faktor yang memberikan motivasi kerja bagi perangkat desa seperti pemberian motivasi, meningkatkan komunikasi dan hubungan personal dengan Perangkat Desa maupun dengan warga masyarakat.
2. Kepala Desa sebagai unsur pimpinan tertinggi ditingkat desa hendaknya memberikan kesempatan dan partisipasi yang lebih luas kepada para perangkat desa untuk menjalankan tugas dan fungsinya sebagai Perangkat Desa sesuai dengan aturan dan pembagian tugas yang telah disepakati bersama. Disamping itu untuk meningkatkan semangat kerja dan kepuasan bagi mereka yang mempunyai prestasi khusus dalam menjalankan tugasnya hendaknya diberikan penghargaan khusus baik berupa hadiah maupun pujian-pujian.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M, *Kepemimpinan Efektif Dalam Pemerintahan Desa, Suatu Pendekatan Psikologik*, Liberty, Cetakan ke-2, Yogyakarta, 1986
- Beach. DS, *Personnel The Management of People at Work*, Mc. Milliam Publishing, Co. Inc. New York, 1980.
- Blum, M.I. and Naylor J.C, *Industrial Psichology and Theoretical and Social Foundation*, Harper and Row Publisher, New York, 1968.
- Mc. Comic dan Tiffin, *Industrial Psichology*, Edition Eaglewood Cliffs Prentice Hall, New Delhi, 1975.
- Dale Timple D, *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis (Memimpin Masyarakat)*, PT. Elex Media Computindo, Jakarta, 1993.
- Edwin A Locke & Associates, *Essensi Kepemimpinan Pemerintahan*, Mitra Umata, Jakarta, 1997.
- Ermaya Suradinata, *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintahan*, PT. Gramedia, Jakarta, 1997.
- Gondokusumo, A.A, PRD., *Komunikasi Penugasan*, Gunung Agung, Jakarta, 1980.
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research*, Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi, UGM, Yogyakarta, 1982.
- Hasibun, Melayu, S.P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Haji Mas Agung, Jakarta, 1980.
- Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, P.T. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1999.
- Mar'ad, *Pemimpin dan Kepemimpinan (Psikologi)*, Graha Indonesia, Jakarta, 1995.
- Mustafa Eq, Zaenal, *Tehnik Analisa Data Penelitian*, UII, Yogyakarta, 1995.
- Siagian, Sondang P., *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, CV. Haji MAs Agung, Jakarta, 1994.

Supardi, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi UII, Yogyakarta, 1993.

Thoha, Miftah, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Suatu Pendekatan Perilaku, Rajawali, Jakarta, 1990.

Winarti, PhD., *Organisasi Perkantoran dan Motivasi*, Alumni, Bandung, 1982.

Zaenun, Buchari, PhD., *Manajemen dan Motivasi*, Balai Aksara, Jakarta, 1979.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat