

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

a. Monografi Desa

Secara geografis Desa Denok terletak pada posisi $7^{\circ}54'-8^{\circ}23'$ Lintang Selatan dan $112^{\circ}53'-113^{\circ}23'$ Bujur Timur. Topografi ketinggian desa ini adalah berupa daratan yaitu sekitar 50 meter di atas permukaan air laut (50 mdpl). Berdasarkan data BPS Kabupaten Lumajang tahun 2011, selama tahun 2011 curah hujan di Desa Denok rata-rata mencapai 1142 mm pertahun.

Secara administratif, Desa Denok terletak di wilayah Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang dan dibatasi oleh wilayah desa-desa tetangga. Di sebelah utara berbatasan dengan Desa Blukon Sadeng Kecamatan Lumajang, di sebelah barat berbatasan dengan Desa Tukum Kecamatan Tekung, di sisi selatan berbatasan dengan Desa Wonokerto Kecamatan Tekung, sedangkan di sisi timur berbatasan dengan Desa Dawuhan Wetan Kecamatan Rowokangkung. Jarak tempuh Desa Denok ke Ibukota Kecamatan adalah 6 km, yang dapat ditempuh dengan waktu sekitar 20 menit. Sedangkan jarak tempuh ke Ibukota Kabupaten adalah 8 km, yang dapat ditempuh dengan waktu sekitar 30 menit.

b. Letak Geografi

Desa Denok secara struktural merupakan bagian dari sistem perwilayahan Kecamatan Lumajang dan secara geografis terletak antara Kecamatan Lumajang,

Kecamatan Tekung dan Kecamatan Rowokangkung. Topografi ketinggian desa ini adalah berupa daratan yaitu sekitar 50 meter di atas permukaan air laut (50 mdpl). Berdasarkan data BPS Kabupaten Lumajang tahun 2011, selama tahun 2011 curah hujan di Desa Denok rata-rata mencapai 1142 mm pertahun. Curah hujan terbanyak terjadi selama 76 hari antara bulan oktober hingga desember.

Secara administratif Desa Denok terletak di wilayah Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang. Desa Denok memiliki potensi yang cukup strategis dengan luas wilayah 304 Ha yang terbagi menjadi 4 Dusun, yakni: Dusun Denok Krajan, Dusun Denok Kulon, Dusun Denok Bejo dan Dusun Denok Wetan.

Batas-batas wilayah sebagai berikut :

Utara : Desa Blukon Sadeng Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang
Barat : Desa Tukum Kecamatan Tekung Kabupaten Lumajang
Selatan : Desa Wonokerto Kecamatan Tekung Kabupaten Lumajang
Timur : Desa Dawuhan Wetan Kecamatan Rowokangkung Kabupaten Lumajang.

Jarak tempuh Desa Denok ke Ibukota Kecamatan adalah 6 km, yang dapat ditempuh dengan waktu sekitar 20 menit. Sedangkan jarak tempuh ke Ibukota Kabupaten adalah 8 km, yang dapat ditempuh dengan waktu sekitar 30 menit.

c. Demografi / Kependudukan

Berdasarkan data Administrasi Pemerintahan Desa tahun 2013, jumlah penduduk Desa Denok adalah 3996 jiwa, dengan rincian 1965 laki-laki dan 2031 perempuan. Jumlah penduduk demikian ini tergabung dalam 1200 KK. Sedangkan kepadatan penduduk mencapai 8 per km².

Tabel 1
Jumlah Penduduk Berdasar Jenis Kelamin Tahun 2013

No	Usia	Jumlah	Prosentase
1	Laki – laki	1965 orang	49,2 %
2	Perempuan	2031 orang	50,8 %
Jumlah Total		3996 orang	100 %

Sumber : Dokumen Desa Denok Kec. Lumajang Kab. Lumajang

d. Pendidikan

Eksistensi pendidikan adalah satu hal penting dalam memajukan pembangunan masyarakat pada umumnya dan tingkat perekonomian pada khususnya. Dengan tingkat pendidikan yang tinggi maka akan memacu pembangunan masyarakat yang akan mendorong tumbuhnya ketrampilan kewirausahaan dan lapangan kerja baru. Dengan sendirinya akan membantu program pemerintah dalam mengatasi pengangguran dan mengentaskan kemiskinan. Di bawah ini adalah tabel yang menunjukkan tingkat rata-rata pendidikan warga Desa Denok

Tabel 2
Tamatan Sekolah Masyarakat Tahun 2013

No	Tingkatan Pendidikan	Laki - laki	Perempuan
1	Lulusan TK / PAUD	94 orang	106 orang
2	Lulusan SD / sederajat	157 orang	168 orang
3	Lulusan SMP / sederajat	216 orang	193 orang
4	Lulusan SMA / sederajat	195 orang	166 orang
5	Lulusan Diploma / Sarjana	2 orang	1 orang

Sumber : Dokumen Desa Denok Kec. Lumajang Kab. Lumajang

Rentetan data kualitatif di atas menunjukkan bahwa mayoritas penduduk Desa Denok hanya mampu menyelesaikan sekolah di jenjang pendidikan wajib belajar sembilan tahun (SD dan SMP). Dalam hal kesediaan sumber daya manusia (SDM) yang memadai dan mumpuni, keadaan ini merupakan tantangan tersendiri. Sebab ilmu pengetahuan setara dengan kekuasaan yang akan berimplikasi pada penciptaan kebaikan kehidupan.

Rendahnya kualitas pendidikan di Desa Denok, tidak terlepas dari terbatasnya sarana dan prasarana pendidikan yang ada, di samping tentu masalah ekonomi dan pandangan hidup masyarakat. Sarana pendidikan di Desa Denok baru tersedia di level pendidikan dasar 9 tahun (SD dan SMP), sementara akses ke pendidikan menengah ke atas berada di tempat lain yang relatif jauh.

e. Perangkat Desa Denok

Tabel 3

Data Perangkat Desa Tahun 2013

No	Nama	Tempat Tanggal Lahir	Jabatan	Pendidikan / Keterangan
1	Istiqomah	Lumajang, 07-03-1964	Kepala Desa	SLTA / Aktif
2	Turibat	Lumajang, 05-04-1962	Sekretaris Desa	S1 / Aktif
3	Ismailah	Lumajang, 21-05-1967	Kaur Keuangan	SLTA / Aktif
4	Selan	Lumajang, 22-08-1967	Kaur Pemerintahan	SLTA / Aktif
5	Amar Effendi	Lumajang, 07-04-1981	Kaur Pembangunan	SLTP / Aktif

6	Farida Anggraeni	Lumajang, 05-01-1983	Kaur Kessos	SLTA / Aktif
7	Usman Hadi	Lumajang, 09-04-1967	Kaur Umum	SLTA / Aktif
8	Agus Sholehuddin	Lumajang, 14-07-1985	Kadus Denok Bejo	SLTA / Aktif
9	Mujiono	Lumajang, 02-06-1972	Kadus Denok Kulon	SLTP / Aktif
10	Jaenot	Lumajang, 27-11-1968	Kadus Denok Krajan	SLTP / Aktif
11	Ribut Hariyanto	Lumajang, 14-09-1968	Kadus Denok Wetan	SLTP / Aktif

Sumber : Dokumen Desa Denok Kec. Lumajang Kab. Lumajang

f. Visi dan Misi

VISI

Meningkatkan Harkat dan Martabat Masyarakat Desa Denok melalui Etos

Kerja dan Disiplin yang Tinggi

MISI

1. Meningkatkan Pembangunan Bidang Administrasi Desa

Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat yang baik tanpa ada pungutan liar dan membangun pemerintah yang jujur dan transparan.

2. Meningkatkan Pembangunan Bidang Ekonomi Sosial Budaya

Mewujudkan masyarakat rukun beragama, menciptakan ketertiban dan keamanan, meningkatkan kesejahteraan rakyat.

3. Meningkatkan Pembangunan Bidang Fisik Desa

Peningkatan sarana dan prasarana jalan desa, pasar desa, irigasi pertanian, jembatan dan pos kamling desa.

g. Aspek-Aspek Sosial Budaya

Kondisi sosial budaya masyarakat semakin maju hal ini ditunjukkan dengan meningkatnya kesejahteraan masyarakat desa dengan adanya pembangunan desa, meskipun empat dusun yang berada dibawah wilayah Desa Denok ada perbedaan situasi dan kondisi perekonomian.

Wilayah dusun Denok Bejo merupakan salah satu dusun yang menjadi pusat ekonomi dari Desa Denok karena disini terdapat beberapa home industri yang bisa menambah pendapatan dan meningkatkan perekonomian masyarakat. Home industri tersebut antara lain, industri olahan krupuk, industri kripik pisang, industri kripik singkong dan industri carang mas.

Dusun Denok Krajan yang padat penduduknya merupakan pusat Pemerintahan Desa Denok, di sini dibangun Kantor Desa, Puskesmas, Pasar Desa, dan sarana prasarana lainnya. Dusun Denok Krajan berdekatan dengan dusun Denok Bejo, imbas kemajuan perekonomian dusun Denok Bejo juga berdampak pada perekonomian dusun Denok Krajan. Banyak usaha kecil yang terdapat di dusun Denok Krajan ini antara lain, usaha pertokoan, warung, konter hp dan rental computer, jasa fotocopy dan lain-lain,

Dusun Denok Kulon dan dusun Denok Wetan merupakan wilayah desa yang berada di ujung barat dan timur Desa Denok. Dari segi perekonomian masih sedikit tertinggal dari dua dusun lainnya yakni dusun Denok Krajan dan dusun Denok Bejo. Masyarakatnya sebagian masih bekerja dalam bidang pertanian dan

perkebunan. Pertanian dan perkebunan tersebut antara lain, padi, jagung, kacang-kacangan, jeruk, tebu, dan kayu sengon.

Pada umumnya masyarakat Desa Denok sangat menjunjung budaya leluhur, bergotongroyong, terbuka, adat dan tradisi masih dipertahankan, di samping itu masyarakat Desa Denok juga bersikap agamis, hal ini dibuktikan dengan banyaknya mushola dan masjid yang tersebar di berbagai dusun. Selain itu masyarakat Desa Denok juga menyukai kesenian jawa dan bernuansa islami seperti kesenian reog, Al-Banjari, samroh, orkes dan kentrung. Masyarakat Desa Denok yang terbuka dan suka bergotong rayang ini juga dapat dimanfaatkan sebagai pelaksanaan pembangunan desa. Dengan sifat bergotongroyong dan keterbukaan yang baik antara lembaga-lembaga desa, tokoh masyarakat desa dan memaksimalkan kinerja Pemerintah Desa, serta peran aktif BPD dalam merencanakan, mengendalikan, memonitoring pelaksanaan pembangunan Desa Denok diharapkan dapat meningkatkan pembangunan desa.

h. Peraturan Desa

Tabel 4
Data Peraturan Desa Tahun 2013

NO	NOMOR PERDES	TENTANG	Tgl. Persetujuan
1	SK Kades 01 / 2013	Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa	3 Januari 2013
2	SK Kades 03 / 2013	Bendahara Desa	3 Januari 2013
3	SK Kades 02 / 2013	Tim Pelaksana APBDes	7 Januari 2013
4	SK Kades 04 / 2013	Pengangkatan / Pemberhentian Perangkat Desa	7 Januari 2013
5	SK Kades 05 / 2013	Pembangunan Desa	7 Januari 2013

Sumber : Dokumen Desa Denok Kec. Lumajang Kab. Lumajang

B. Penyajian Data Fokus Penelitian

1. Gaya kepemimpinan kepala desa dalam pembangunan fisik desa studi di Desa

Denok Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang

a. Pengarahan

Pengarahan dalam hal pembangunan desa sangat diperlukan dalam rangka menggerakkan masyarakat untuk ikut berpartisipasi dalam pelaksanaan pembangunan di desanya. Seorang kepala desa harus mampu menggerakkan, mendorong, dan memberikan arahan yang tepat kepada masyarakat untuk ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan pembangunan, karena tujuan dari pembangunan itu tidak dapat terwujud apabila tidak ada partisipasi masyarakat di dalamnya. Diantaranya dengan cara pemberian motivasi secara sosial dan semangat pembangunan. Seperti halnya yang dilakukan oleh kepala desa Denok, di dalam memberikan pengarahan agar warga masyarakat ikut berpartisipasi dalam pembangunan, diberikan dengan bentuk binaan dan pelatihan, pemahaman dan penjelasan kepada masyarakat serta juga kehadiran dan keikutsertaan kepala desa dalam setiap kegiatan pembangunan di desanya.

Partisipasi masyarakat ini diwujudkan dalam setiap kegiatan pembangunan yang dilaksanakan di desa, pembangunan yang dimaksud disini mencakup pembangunan fisik desa tersebut. Pembangunan fisik disini berupa pembangunan fasilitas-fasilitas yang ada di desa. Berdasarkan hasil observasi/ pengamatan langsung di Desa Denok bentuk-bentuk partisipasi masyarakat dalam pembangunan fisik desa di Desa

Denok meliputi keikutsertaan masyarakat dalam perencanaan dan pelaksanaan pembangunan fisik desa yang berupa sumbangan tenaga, pikiran maupun keahlian yang dimiliki oleh masyarakat, dan partisipasi masyarakat berupa swadaya masyarakat dalam pembangunan fisik desa berupa sumbangan uang tunai yang dikumpulkan sendiri oleh masyarakat dari masing-masing dusun di Desa Denok.

Hal ini diungkapkan oleh Bapak Slamet, salah seorang warga desa Denok yang mengungkapkan bahwa :

“Bu kades sebelum melaksanakan pembangunan selalu memberikan arahan dan penjelasan kepada warga. Kemudian meminta warga untuk berpartisipasi dalam pelaksanaan pembangunan tersebut baik berpartisipasi dalam bentuk tenaga ataupun sumbangan sukarela masyarakat”.

(Wawancara dilakukan di Desa Denok, tanggal 23 April 2014, jam 08.30)

Hal itu senada dengan Ibu Halimah, warga desa Denok yang mengatakan :

“Bu kades selalu memberikan penjelasan tentang bagaimana pembangunan yang akan dilaksanakan tersebut dan dalam pembangunan tersebut bu kades juga selalu meminta saran dari masyarakat agar pembangunan bisa berjalan dengan baik dan sesuai keinginan masyarakat bersama”.

(Wawancara dilakukan di Balai Desa Denok, tanggal 23 April 2014, jam 09.00)

Pemberian arahan yang dilakukan oleh kepala desa Denok melalui pemberian penjelasan dan pemahaman tentang program-program pembangunan yang akan dilaksanakan, dilakukan melalui musyawarah dengan beberapa perwakilan masyarakat seperti ketua RT/RW, BPD, perangkat desa dan juga tokoh masyarakat lainnya. Musyawarah desa ini

hanya akan dilakukan apabila ada pembangunan di desa. Di dalam musyawarah tersebut, masing-masing perwakilan RT akan memberikan informasi mengenai pembangunan apa yang perlu dilaksanakan di wilayah lingkungan RT tersebut, yang kemudian akan dimusyawarahkan mengenai prioritas pembangunan yang perlu diutamakan terlebih dahulu. Musyawarah desa juga membahas tentang program-program pembangunan yang berasal dari Pemerintah Kabupaten yang disampaikan oleh kepala desa kepada masyarakatnya. Keikutsertaan masyarakat dalam perencanaan dan pelaksanaan pembangunan desa disini meliputi :

1. Tokoh dan anggota masyarakat desa hadir dalam setiap rapat perencanaan pembangunan atau musrenbang.
2. Sebagian masyarakat desa ikut dalam penyebaran informasi mengenai pembangunan desa yang akan dilaksanakan.
3. Masyarakat desa berperan aktif atau turun langsung dalam pelaksanaan pembangunan desa yang sedang berlangsung.

Hal ini seperti yang disampaikan oleh Bapak Turibat selaku sekretaris desa Denok yang mengatakan bahwa :

“Bu kades selalu memberikan pengarahan tentang bagaimana desa Denok ini kedepannya. Hal ini diwujudkan bu kades dengan rapat / musyawarah warga masyarakat tiap bulan. Biasanya mengundang perwakilannya seperti ketua RT, RW, BPD dan tokoh masyarakat lainnya serta perangkat desa untuk membahas tentang pembangunan di desa ini. Cara ini dilakukan agar masyarakat desa tahu mana program pembangunan yang akan dilaksanakan saat ini dan selanjutnya”.

(Wawancara dilakukan di Balai Desa Denok, tanggal 15 April 2014, jam 10.30)

Lebih lanjut diungkapkan pula oleh Bapak Soleh seorang warga desa

Denok menyatakan :

“Saya mulai berpartisipasi dalam pembangunan prasarana desa ini setelah hadir dalam rapat desa, disana dijelaskan secara jelas mengenai pentingnya partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa oleh kepala desa. Sejak saat itu saya mulai berpartisipasi dan menyumbangkan uang dan saya juga turun langsung dalam pelaksanaan pembangunan desa tersebut”.

(Wawancara dilakukan di Desa Denok, tanggal 23 April 2014, jam 10.30)

Ditambahkan juga oleh Bapak Usman Hadi, selaku kepala urusan umum

Desa Denok yang mengatakan :

“Bu kades selalu memberi pengarahan kepada masyarakat terhadap pembangunan-pembangunan yang akan dilaksanakan. Hal itu dilakukan karena kepala desa ingin pembangunan yang akan dilaksanakan itu hasilnya yang baik buat masyarakat desa”.

(Wawancara dilakukan di Desa Denok, tanggal 24 April 2014, jam 11.10)

Dari petikan wawancara tersebut dapat di deskripsikan sebagai berikut :

Kepala desa Denok selalu memberikan arahan kepada masyarakat didalam pelaksanaan pembangunan melalui musyawarah rencana pembangunan desa. Hal itu dilakukan oleh kepala desa Denok agar masyarakat mengerti dan paham apa yang akan menjadi rencana dan prioritas dalam pembangunan desa tersebut. Dalam memberikan arahan tersebut, kepala desa Denok selalu melibatkan perwakilan dari masyarakat desa agar dalam rencana dan prioritas pembangunan tersebut bisa berdiskusi/musyawarah bersama untuk menentukan rencana dan tujuan pembangunan desa. Dan dengan adanya rapat desa atau musrenbang

mengenai pembangunan prasarana desa yang diketuai langsung oleh kepala Desa Denok sangat mempengaruhi tumbuhnya sikap peduli dan partisipasi masyarakat terhadap pembangunan desa. Dengan kata lain, pengikutsertaan masyarakat dalam setiap rapat desa atau yang lebih dikenal dengan musrenbang (Musyawarah Rencana Pembangunan) merupakan salah satu solusi yang efektif untuk membangun dan meningkatkan rasa peduli masyarakat terhadap pembangunan desa agar pembangunan desa tersebut hasilnya baik buat masyarakat desa.

b. Koordinasi dan Komunikasi

Kepala desa Denok sebagai pemimpin di desanya harus melaksanakan tugas koordinasi untuk menyelaraskan program atau kegiatan sehingga tercipta semangat berpartisipasi masyarakat dalam pembangunan. Untuk dapat melaksanakan tugas koordinasi tersebut maka kepala desa harus mampu berkomunikasi dengan baik kepada warga sehingga informasi yang diberikan oleh kepala desa dapat diterima dan dipahami dengan baik oleh masyarakat sehingga jelas arah dan tujuan dilakukannya pembangunan tersebut. Kemampuan kepala desa dalam berkomunikasi dengan masyarakatnya sangat mempengaruhi tingkat partisipasi yang diberikan oleh masyarakat terhadap pembangunan di desa baik dari perencanaan, pelaksanaan sampai dengan pemeliharaan hasil-hasil pembangunan. Seperti halnya dengan kepala desa Denok, karena mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik dengan warganya, maka warga akan mudah mengerti dan memahami informasi yang

disampaikan oleh kepala desa. Menurut Bapak Selan selaku kepala urusan pemerintahan Desa Denok mengatakan :

“Setiap ada kegiatan pembangunan di desa, kepala desa Denok selalu berkoordinasi dengan warga dan perwakilan masyarakat. Hal itu dilakukan agar dalam pembangunan nantinya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan bersama”.

(Wawancara dilakukan di Desa Denok, tanggal 24 April 2014, jam 10.10)

Sebelum mengkoordinasikan setiap kegiatan yang ada kaitannya dengan program pembangunan yang akan dilakukan di desa, maka terlebih dahulu kepala desa mengkomunikasikan dengan perwakilan desa untuk membahas kegiatan yang akan dilakukan. Kepala desa Denok dalam melaksanakan tugas koordinasi dan komunikasi dilakukan dengan mengadakan rapat desa untuk membahas perencanaan pembangunan desa yang bertempat di balai desa. Partisipasi masyarakat dalam perencanaan pembangunan desa merupakan hal yang sangat penting dalam proses pembangunan, karena demi suksesnya pembangunan dan pencapaian hasil yang baik membutuhkan perencanaan yang matang untuk mendukung keberhasilan tersebut. Partisipasi masyarakat desa Denok dalam hal perencanaan yang akan dibahas disini bukanlah masyarakat secara keseluruhan, akan tetapi melalui wakil-wakilnya baik yang berada dalam kepengurusan desa maupun tokoh masyarakat lainnya yang dianggap mampu dan bijaksana dalam membangun desanya dan tidak terkecuali ketua RT dan RW dari masing-masing lingkungan.

Partisipasi masyarakat melalui perwakilannya dalam hal perencanaan diwujudkan dalam sebuah forum rapat atau musyawarah desa yang membahas tentang rencana atau program-program yang berkaitan dengan kegiatan pembangunan yang akan dilaksanakan di desa Denok. Para wakil masyarakat ini akan menampung aspirasi masyarakat yang diwakilinya kemudian akan disampaikan dalam forum yang dipimpin oleh kepala desa Denok, dengan maksud kegiatan pembangunan yang akan dilaksanakan di desa Denok akan sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan masyarakat. Rapat/musyawarah desa yang membahas perencanaan pembangunan di desa Denok ini tidak rutin dilakukan tiap bulan, hanya akan dilakukan ketika akan ada kegiatan pembangunan yang perlu dilaksanakan di desa Denok. Seperti yang disampaikan oleh ibu Istiqomah selaku kepala desa Denok yang mengatakan bahwa :

“Keikutsertaan masyarakat dalam perencanaan pembangunan sangat besar sekali, baik itu pembangunan dari dana swadaya atau dana pemerintah, masyarakat sendiri yang merencanakan dari masing-masing RT/RW ada program apa kemudian direncanakan dengan matang, Jadi, perencanaan pembangunan di desa Denok ini berasal dari masyarakat kemudian melalui RT/RW dan tokoh masyarakat, lalu usul dari masyarakat tersebut akan dibawa dalam rapat/musyawarah desa. Kemudian dibuatkan skala prioritas pembangunan mana yang terlebih dulu didahulukan. Jadi, partisipasi masyarakat dalam perencanaan pembangunan disini melalui wakil-wakilnya”.

(Wawancara dilakukan di Balai Desa Denok, tanggal 15 April 2014, jam 10.00)

Dalam rapat itu perwakilan dari masing-masing warga akan menyampaikan usul dan aspirasi mereka mengenai pembangunan apa yang

akan dibutuhkan oleh masyarakat setempat, kemudian dari masing-masing usul pembangunan tersebut akan dicari prioritasnya, pembangunan apa yang perlu untuk dilaksanakan terlebih dahulu di desa Denok dan untuk pembangunan yang lain akan menyusul pelaksanaannya di tahun mendatang. Hal ini seperti yang disampaikan oleh ibu Istiqomah selaku kepala desa Denok yang mengatakan bahwa :

“Saya selalu mengundang tokoh masyarakat, RT, RW, PKK, BPD dan perangkat desa lainnya dalam sebuah rapat yang pelaksanaannya tidak rutin tiap bulan, melainkan jika ada rencana pembangunan di desa Denok”.

(Wawancara dilakukan di Balai Desa Denok, tanggal 15 April 2014, jam 09.40)

Dari hal diatas dapat dilihat juga bahwa rapat/musyawarah desa yang dilaksanakan di desa Denok juga membahas tentang perencanaan pembangunan, program-program pembangunan apa saja yang akan dilaksanakan di desa Denok. Karena dengan diadakan musyawarah desa ini maka seluruh masyarakat desa akan dapat mengemukakan pendapat dan pikirannya yang berkaitan dengan pembangunan desa, dengan begitu pembangunan yang akan dilaksanakan di desa Denok akan sesuai dengan kepentingan masyarakat.

Selain itu kegiatan koordinasi dan komunikasi juga dilakukan langsung dengan masyarakat untuk menginformasikan setiap program pembangunan yang telah disusun oleh kepala desa dan tokoh masyarakat, dengan begitu maka masyarakat akan lebih mengerti dan paham terhadap

program pembangunan di desanya. Seperti yang di sampaikan oleh kepala desa Denok, ibu Istiqomah yang mengatakan bahwa :

“Kegiatan koordinasi dengan warga dilakukan dalam sebuah musyawarah desa dengan mengundang perwakilan masyarakat untuk membahas pembangunan di desa. Kemudian dimusyawarahkan dan memprioritaskan pembangunan yang terlebih dahulu dilakukan. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi tumpang tindih dalam pembangunan tersebut”.

(Wawancara dilakukan di Balai Desa Denok, tanggal 15 April 2014, jam 09.45)

Hal tersebut juga diungkapkan oleh Bapak Bambang selaku ketua RT yang mengatakan :

“Bu kades selalu berkoordinasi dengan para perwakilan masyarakat baik RT/RW, tokoh masyarakat dan aparat desa lainnya untuk membahas pembangunan yang ada di desa Denok”

(Wawancara dilakukan di Desa Denok, tanggal 23 April 2014, jam 11.30)

Kegiatan koordinasi yang dilakukan oleh kepala desa Denok selain rapat, juga dilakukan pada saat kegiatan pembangunan berlangsung. Beliau juga selalu mengkoordinasikan segala sesuatunya terlebih dahulu kepada perangkat desanya maupun masyarakat desa mengenai kegiatan pembangunan yang nantinya akan dilaksanakan agar pelaksanaannya dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan dan sesuai harapan masyarakat. Hal itu diungkapkan Bapak Nanang, salah seorang warga desa Denok yaitu :

“Di dalam pelaksanaan pembangunan semisal pembuatan jembatan atau irigasi sawah, bu kades selalu menyempatkan untuk hadir dan beliau sebelum itu selalu mengkoordinasikan dahulu dengan masyarakat dalam pelaksanaannya”

(Wawancara dilakukan di Desa Denok, tanggal 23 April 2014, jam 12.30)

Kegiatan koordinasi juga memerlukan adanya komunikasi yang baik antara kepala desa dengan masyarakat, sehingga program pembangunan yang akan dilaksanakan di desa Denok merupakan hasil pemikiran bersama dan satu tujuan. Oleh karena itu apabila kepala desa mampu mengkomunikasikan setiap program pembangunan dan mampu melakukan koordinasi dengan baik maka kegiatan pembangunan yang dilakukan oleh masyarakat akan dapat selesai dengan cepat dan tepat berjalan sesuai rencana dan tujuan sesuai dengan kepentingan masyarakat.

c. Pengambilan Keputusan

Dalam setiap pembangunan desa selalu terdapat beberapa masalah dan prioritas mengenai pembangunan desa. Dalam hal ini kepala desa selaku pemimpin formal desa memiliki wewenang dalam mengambil sebuah keputusan dalam pembangunan desa. Pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi terhadap masalah yang terjadi dalam pembangunan desa. Keputusan harus dibuat oleh kepala desa agar masyarakat dapat melaksanakan berbagai kegiatan dalam rangka mewujudkan pembangunan desa yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Peran kepala desa dalam pengambilan keputusan biasanya secara bersama-sama dengan masyarakat melakukan pemilihan dari beberapa alternatif yang ada untuk menentukan tujuan yang ingin dicapai. Dalam proses pengambilan keputusan harus mempertimbangkan segala aspek dan

mampu mencari alternatif pemecahan masalah, menganalisis setiap alternatif yang rasional dan sesuai kebutuhan yang ada. Dengan informasi yang cukup dan baik, maka keputusan yang dibuat akan lebih mufakat. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Istiqomah selaku kepala desa Denok yang mengatakan bahwa:

“Dalam setiap pengambilan keputusan, saya selalu meminta beberapa masukan/saran dari masyarakat, aparatur desa dan tokoh masyarakat agar dalam keputusan yang diambil nantinya sesuai dengan keputusan bersama tanpa ada kepentingan pribadi atau kelompok tertentu dan sesuai kesepakatan masyarakat”.
(Wawancara dilakukan di Balai Desa Denok, tanggal 15 April 2014, jam 10.00)

Selain itu menurut Bapak Turibat selaku sekretaris desa Denok yang mengatakan bahwa :

“Bu kepala desa selalu minta masukan maupun saran dari beberapa masyarakat untuk setiap pengambilan keputusan agar dalam setiap keputusan yang diambil tersebut sesuai kesepakatan bersama masyarakat”.
(Wawancara dilakukan di Balai Desa Denok, tanggal 15 April 2014, jam 10.45)

Ditambahkan juga oleh Bapak Mujiono selaku kepala dusun mengatakan bahwa :

“Dalam setiap pengambilan keputusan, bu kades selalu bersifat demokratis yaitu dengan mempertimbangkan saran dan masukan dari beberapa perwakilan masyarakat yang kemudian diputuskan secara bersama secara mufakat”.
(Wawancara dilakukan di Desa Denok, tanggal 23 April 2014, jam 10.15)

Dari beberapa wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa dalam pengambilan keputusan tersebut, kepala desa selalu melibatkan

masyarakatnya dalam mengambil keputusan dan hasilnya adalah sesuai dengan kesepakatan bersama masyarakat serta agar dalam pengambilan keputusan tersebut tidak ada kepentingan pribadi atau kelompok tertentu yang memanfaatkannya.

d. Pengawasan

Pengawasan dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan program-program yang telah direncanakan, apakah dalam pelaksanaannya telah sesuai dengan yang direncanakan ataukah belum. Kaitannya dengan itu, kepala Desa Denok dalam melaksanakan tugas pengawasan terhadap pembangunan yang dilaksanakan di desanya, dilakukan secara langsung dan tidak langsung.

Seperti diungkapkan Ibu Istiqomah, selaku kepala desa Denok yakni :

“Dalam setiap program/proyek pembangunan di desa, saya selalu melakukan pengawasan terhadap prosesnya baik secara langsung dengan hadir dalam pelaksanaan pembangunan, maupun tidak langsung dengan memintai laporan keuangan”

(Wawancara dilakukan di Desa Denok, tanggal 15 April 2014, jam 10.20)

Pengawasan secara langsung dilakukan dengan kehadiran kepala desa dalam setiap kegiatan pembangunan yang berlangsung di desa, kehadiran kepala desa ini untuk mengamati dan mengawasi jalannya kegiatan pembangunan yang dilakukan oleh warganya, apakah telah sesuai dengan yang direncanakan atau belum, kegiatan pengawasan ini selalu dilakukan oleh kepala Desa Denok setiap kali ada program pembangunan. Kepala Desa selalu hadir untuk sekedar melihat, mengawasi jalannya

kegiatan pembangunan dan juga untuk memberikan motivasi kepada masyarakat yang telah berpartisipasi. Seperti yang diungkapkan Bapak Jaenot, selaku kepala dusun Denok Krajan, mengatakan :

“Bu Kades selalu menyempatkan hadir dalam setiap pembangunan yang ada di desa Denok, guna mengawasi jalannya pembangunan apakah sesuai yang telah dirapatkan sebelumnya”.

(Wawancara dilakukan di Desa Denok, tanggal 23 April 2014, jam 11.25)

Sedangkan pengawasan tidak langsung dilakukan oleh kepala desa melalui pertanggungjawaban yang diberikan kepada pemerintah Kabupaten Lumajang mengenai penggunaan biaya yang dialokasikan untuk pembangunan yang telah dilaksanakan di Desa Denok melalui pertanggungjawaban masing-masing ketua dusun berupa penyerahan laporan berserta dengan kuitansi-kuitansi pengeluaran ADD (Alokasi Dana Desa) yang akan diserahkan kepada pemerintah desa yang kemudian dijadikan sebagai dasar pembuatan Surat Pertanggung jawaban (SPJ) yang juga akan dilaporkan oleh kepala desa kepada pemerintah Kabupaten Lumajang. SPJ ini berisikan tentang laporan mengenai jumlah pengeluaran dana yang telah dikeluarkan selama program pembangunan dilaksanakan di Desa Denok.

Hal seperti berikut yang disampaikan oleh Ibu kepala Desa Denok yang menyatakan bahwa :

“Saya selalu mengusahakan untuk bisa hadir dalam setiap kegiatan pembangunan yang dilakukan di desa untuk mengawasi jalannya pembangunan, apakah berjalan lancar dan sesuai rencana atau belum. Pengawasan lain yang saya lakukan adalah berupa permintaan laporan kepada masing-masing ketua dusun

mengenai penggunaan alokasi dana desa yang kemudian laporan tersebut dijadikan sebagai dasar pembuatan SPJ untuk pemerintah Kabupaten Lumajang”.

(Wawancara dilakukan di Balai Desa Denok, tanggal 15 April 2014, jam 10.10)

Hal senada juga diungkapkan oleh Ibu Ismailah, selaku kepala urusan keuangan Desa Denok, yang mengatakan bahwa :

“Bu kades selalu meminta laporan kepada saya guna mengetahui keluar masuknya uang alokasi dana desa untuk pembangunan yang dilaksanakan di Desa Denok”.

(Wawancara dilakukan di Balai Denok, tanggal 23 April 2014, jam 10.15)

Dari beberapa wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa Kepala Desa Denok dalam melaksanakan tugas pengawasannya dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Pengawasan langsung dilakukan kepala desa saat untuk ikut datang dalam pembangunan yang dilaksanakan dan memotivasi para warga desa sedangkan pengawasan tidak langsung dilakukan kepala desa saat mengecek kondisi keuangan desa atau laporan keuangan desa.

C. Analisis dan Interpretasi Data

Dalam setiap penelitian dan penulisan tentunya diperlukan adanya analisis dan interpretasi data yang telah dikumpulkan, diolah dan disajikan maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisa dan interpretasi data-data tersebut. Berdasarkan jenis penelitian yang penulis gunakan yaitu deskriptif kualitatif maka secara sistematis penulis akan menggambarkan fakta-fakta yang ada dilapangan

yang diperoleh dari hasil penelitian, dikaitkan dengan teori-teori yang ada kemudian dipelajari mengenai hubungan dan fokus penelitian.

Analisis dan interpretasi data yang penulis sajikan secara berurutan sesuai dengan obyek studi. Adapun analisa dan interpretasi data dari masing-masing data dapat menghasilkan deskripsi sebagai berikut ini :

1. Gaya kepemimpinan kepala desa dalam pembangunan fisik desa studi di Desa Denok Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang

a. Pengarahan

Pengarahan menurut Hersey dan Blanchard dalam teori Gaya Kepemimpinan Situasional dalam Rivai dan Mulyadi (2009:17) bahwa :

“Perilaku mengarahkan adalah sejauh mana seorang pemimpin menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan oleh pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang harus dikerjakan, dimana, bagaimana, melakukannya, dan melakukan pengawasan, secara ketat kepada pengikutnya”.

Seperti halnya dengan pendapat di atas dan kaitannya dengan pembangunan desa dapat diketahui bahwa kepala desa Denok telah melaksanakan perannya sebagai administrator pembangunan yang salah satunya dengan gaya memberikan arahan kepada masyarakatnya untuk berpartisipasi di dalam membangun desanya. Pemberian arahan yang dilakukan oleh kepala desa Denok kepada masyarakatnya ialah berupa pembinaan, perencanaan, pelaksanaan, penjelasan dan pemahaman dalam mengikuti kegiatan pembangunan yang dilakukan di desa.

Pemberian arahan dilakukan kepada para wakil masyarakat maupun seluruh masyarakat desa Denok tentang kebijakan dan program

pembangunan yang akan dilaksanakan di desa Denok dan memberikan pengertian dan pentingnya kerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diperlukan melalui sebuah rapat atau musyawarah desa. Memberikan pengarahan yang dilakukan oleh kepala desa Denok juga dilakukan pada saat ada kegiatan pembangunan yang dilakukan oleh masyarakatnya.

Pengarahan yang dilakukan oleh kepala desa Denok ini merupakan suatu petunjuk bagi masyarakat, agar mau dalam melaksanakan kegiatan pembangunan secara sukarela tanpa adanya paksaan ataupun rasa sungkan kepada kepala desa, jadi secara ikhlas dan penuh tanggung jawab agar setiap warga menyadari, memahami serta menerima baik tujuan tersebut dan memberikan memotivasi yang positif bagi masyarakat. Sehingga memberikan arahan mutlak harus dilakukan oleh kepala desa sebagai pemimpin di desanya, karena hal itu akan mendorong masyarakat untuk melaksanakan program pembangunan yang akan dilaksanakan di desanya secara sukarela dan penuh tanggung jawab tanpa adanya paksaan atau rasa sungkan semata. Karena itu kepala desa Denok mampu mengarahkan dan menggerakkan masyarakatnya untuk ikut aktif dalam melaksanakan program-program pembangunan agar sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah direncanakan sebelumnya dan diharapkan sebisa mungkin kepala desa bisa berada di tengah-tengah para bawahannya maupun masyarakatnya dan dengan demikian dapat memberikan bimbingan, nasihat, instruksi dan koreksi jika diperlukan.

Memberikan arahan juga dapat mendekatkan hubungan antar kepala desa dan masyarakatnya dengan begitu kepala desa akan dekat dengan masyarakat dan masyarakat sendiri akan lebih mengenal pemimpinnya, dengan begitu juga akan memudahkan kepala desa di dalam memimpin dan menghimpun masyarakatnya untuk berpartisipasi di dalam pembangunan desa. Menurut Teori *Path Goal* Robert J House (1974) dalam Rivai dan Mulyadi (2009:15), “pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya”. Esensi dari teori ini adalah bahwa seorang pemimpin mempunyai tugas untuk membantu bawahannya dalam pencapaian tujuan-tujuan (*goals*) mereka dan menyediakan petunjuk (*path*) dan atau dukungan yang diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan tersebut seiring sejalan dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Jadi dapat kita ketahui bahwa gaya kepemimpinan kepala desa menjadi efektif karena kepala desa Denok selalu memberi motivasi dan pengarahan serta menjadi panutan bagi masyarakat desa sehingga masyarakat Desa Denok menyukai kepala desanya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting untuk mengarahkan masyarakat, sehingga mereka akan mengikuti apa yang akan dilakukan sesuai dengan perintah yang diberikan oleh pemimpinnya. Gaya kepemimpinan kepala desa sangat berpengaruh terhadap partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa,

karena apabila kepala desa menerapkan gaya otoriter maka masyarakatnya akan merasa tertekan dengan cara kepala desa memimpin. Meskipun masyarakat berpartisipasi dalam setiap kegiatan pembangunan di desa, akan tetapi partisipasi tersebut tidak akan dilakukan secara sukarela karena terpaksa ataupun sungkan kepada kepala desanya.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala desa Denok adalah gaya kepemimpinan demokratis hal ini dimaksudkan agar dalam pembangunan desa bisa terwujud kerjasama dalam rangka pencapaian tujuan pembangunan dan partisipasi masyarakat ikut serta dalam pembangunan desa. Karena kepala desa Denok adalah orang yang dalam mengarahkan masyarakatnya apabila terdapat hal-hal yang tidak sependapat selalu dimusyawarahkan dulu dengan masyarakat desa dan bukan dari kemauan diri sendiri dan juga beliau senang menerima kritikan, saran, pendapat dan masukan dari bawahan maupun dari warga masyarakat. Dengan gaya kepemimpinan yang demokratis seperti itu maka dalam setiap memberikan pengarahan program-program pembangunan yang akan dilaksanakan selalu didahului dengan musyawarah dan selalu memberikan kesempatan kepada setiap masyarakat untuk mengeluarkan ide atau pendapat mereka sehingga didapatkan suatu kesimpulan yang sama masyarakat desa.

Selain itu, gaya kepemimpinan kepala desa dengan pendekatan masyarakat, hal ini dimaksudkan juga agar dalam memberikan arahan tersebut kepala desa bisa mengetahui pembangunan apa yang dibutuhkan

dalam masyarakat karena kepala desa selalu melakukan sosial sharing dengan masyarakat sehingga dari hal tersebut semakin memudahkan kepala desa dalam memberikan pengarahan kepada masyarakat desa.

b. Koordinasi dan Komunikasi

Koordinasi adalah merupakan kegiatan mengintegrasikan dan mengkordinasikan unsur-unsur manajemen dan pekerjaan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2005:85). Sedangkan komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami dengan baik. Komunikasi merupakan proses menyalurkan informasi, ide, penjelasan, perasaan, pertanyaan dari orang ke orang atau dari kelompok ke kelompok. Komunikasi sangat penting bagi eksistensi suatu organisasi, karena dengan komunikasi seorang administrator dapat mengkoordinasikan unsur-unsur manusia dan fisik dalam organisasi menjadi suatu unit bekerja yang efektif dan efisien. (Sholehuddin, 2008:83).

Sesuai dengan pendapat di atas maka koordinasi hubungannya dengan pembangunan yaitu merupakan suatu usaha atau kegiatan untuk menyelaraskan berbagai program dan kegiatan-kegiatan pembangunan yang ada di desa. Kepala desa sebagai pemimpin daripada keberhasilan pembangunan desa harus mampu memahami program pembangunannya serta mampu mengkoordinasikan program pembangunan dalam kegiatan

nyata kepada masyarakatnya sehingga sebagai umpan baliknya adanya kepercayaan dan partisipasi dari masyarakat.

Sedangkan komunikasi kaitannya dengan pembangunan desa adalah merupakan salah satu media bagi kepala desa untuk menyampaikan program-program pembangunan yang akan dilaksanakan di desa dan sekaligus sebagai salah satu cara untuk menggerakkan dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan di desanya, karena jika seorang kepala desa dapat melakukan komunikasi yang baik dengan masyarakat, maka akan cepat pula masyarakat memahami program pembangunan dengan baik.

Dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh Fleishman dan kawan-kawan di Ohio State University pada tahun 1945, dalam Rivai dan Mulyadi (2009:9) bahwa :

“Perilaku pemimpin yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, menghargai, dan komunikasi antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin yang memiliki konsiderasi tinggi menekankan pentingnya komunikasi terbuka dan partisipasi dan Perilaku pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan-hubungan di dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, dan menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas yang benar. Pemimpin membentuk struktur yang tinggi, akan berorientasi pada hasil”.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka kegiatan komunikasi dan koordinasi yang dilakukan oleh kepala desa Denok di dalam rangka meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan ialah selalu melakukan komunikasi dan koordinasi dengan warga yaitu dengan mengundang para perwakilan masyarakat yaitu ketua RT/RW dan tokoh

masyarakat dalam sebuah rapat/musyawarah desa secara formal maupun non formal. Rapat formal biasanya dilakukan di kantor kepala desa dengan mengundang para wakil masyarakat untuk membahas rencana program-program pembangunan yang dilaksanakan di desa Denok serta evaluasi dari program pembangunan yang telah dilaksanakan. Sedangkan rapat non formal dalam kaitannya dengan komunikasi yaitu kepala desa melakukan kunjungan ke setiap lingkungan RT/RW sekedar berkonsultasi dan berinteraksi secara langsung dengan warga masyarakat. Rapat formal di desa Denok tidak dilakukan tiap bulan melainkan hanya jika ada rencana dan program pembangunan yang akan dilaksanakan di desa. Oleh karena itu di dalam melakukan koordinasi dengan para wakil masyarakat dalam rapat formal bisa dilakukan setiap bulan, hal ini untuk mengetahui perkembangan yang ada di desa Denok sehingga dapat diketahui pembangunan mana yang dibutuhkan oleh masyarakat dan dijadikan prioritas dalam rencana pembangunan selanjutnya.

Selain itu, kepala desa Denok juga selalu melakukan koordinasi dengan semua masyarakat melalui musyawarah desa yang mengundang berbagai elemen masyarakat yang akan membahas program-program pembangunan yang perlu dilaksanakan di desa dan juga kegiatan kepala desa dan warga dalam bentuk gotong royong ataupun penjelasan tentang suatu program pembangunan yang berasal dari arahan Pemerintah Kabupaten Lumajang seperti Program PNPM, Askes, Gerbang Mas, Desa Siaga, BPJS dan lain sebagainya.

Kegiatan koordinasi juga memerlukan adanya komunikasi yang baik antara kepala desa dengan masyarakat, sehingga program pembangunan yang akan dilaksanakan di desa Denok merupakan hasil pemikiran bersama dan satu tujuan. Oleh karena itu apabila kepala desa mampu mengkomunikasikan setiap program pembangunan dan mampu melakukan koordinasi dengan baik maka kegiatan pembangunan yang dilakukan oleh masyarakat akan dapat selesai dengan cepat dan tepat berjalan sesuai rencana, arah dan tujuan yang sesuai dengan kepentingan masyarakat karena dari hal-hal tersebut akan tercipta suasana persahabatan, saling percaya dan saling menghargai. Jadi dapat disimpulkan bahwa, keberhasilan atau tidaknya suatu program pembangunan harus ada koordinasi dan komunikasi yang ditentukan oleh kualitas seorang pemimpin tersebut, karena pemimpin dilihat sebagai sosok yang diharapkan dapat menjelaskan tugas dengan baik.

Gaya kepemimpinan kepala desa Denok yang demokratis dan merakyat yakni dengan berinteraksi dengan masyarakat desa membuat masyarakat semakin menghargai kepala desanya dan akan tercipta suasana desa yang kondusif agar terwujud koordinasi dan komunikasi terbuka dalam rangka pencapaian tujuan pembangunan desa. Dengan gaya kepemimpinan yang demokratis seperti itu maka dalam setiap program pembangunan yang akan dilaksanakan selalu didahului dengan koordinasi dengan cara musyawarah dan selalu membuka komunikasi dengan

masyarakat yaitu dengan memberikan kesempatan kepada setiap masyarakat untuk mengeluarkan ide atau pendapat bahkan kritik mereka.

Dijelaskan juga dalam Pasolong (2008:87) bahwa,

“Pemimpin demokratis mendorong kelompok untuk berdiskusi, berpartisipasi, menghargai pendapat orang lain, dan perbedaan tidak untuk dipertentangkan tetapi untuk didapatkan hikmahnya. Pemimpin demokratis mencoba untuk bersikap objektif dalam memuji dan mengkritik”.

Dari hasil observasi yang dilakukan peneliti, dengan semakin seringnya koordinasi, komunikasi dan berinteraksi yang dilakukan kepala desa dengan masyarakat desa akan semakin kelihatan pula gaya kepemimpinan demokratis kepala desa. Karena dalam setiap koordinasi tersebut melibatkan peran masyarakat sehingga masyarakat semakin partisipatif dalam pembangunan desa. Di samping itu juga kepala desa Denok yang merakyat dan komunikatif dengan masyarakatnya sehingga masyarakat lebih mengenal pemimpinnya, sehingga dengan demikian tingkat partisipasi masyarakat akan selalu tumbuh dan berkembang luas di kalangan masyarakat desa.

c. Pengambilan Keputusan

Kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin. Maka pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan yang baik dalam pengambilan keputusan. Dilain hal, pengambilan keputusan mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin.

Oleh sebab itu, untuk mengetahui baik tidaknya keputusan yang diambil bukan hanya dinilai dari konsekuensi yang ditimbulkannya, melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya. Kemampuan yang baik dalam pengambilan keputusan harus tercermin pada tiga hal yaitu cara, hasil keputusan dan kemampuan menyampaikan hasil keputusan. Hasil keputusan dari pemimpin harus bisa diterima oleh orang-orang yang dipimpin namun penerimaan tersebut sangat dipengaruhi oleh cara atau proses mengenai bagaimana keputusan itu diambil. Karena kewenangan yang dimiliki oleh pemimpin itu merupakan kewenangan yang diberikan oleh orang-orang yang dipimpin, maka proses pengambilan keputusan harus bisa dikontrol dan dipertanggung-jawabkan kepada yang memberi wewenang.

Pemimpin dalam konteks ini adalah kepala desa. Pemberian wewenang adalah wujud dari keinginan berkontribusi dari masyarakat desa dalam pemberian keputusan sehingga dengan pengontrolan adalah wujud dari kontribusi masyarakat desa terhadap pengambilan keputusan. Kontribusi yang diberikan kepada kepala desa tujuan akhirnya bukan kepada kepala desa itu sendiri, melainkan kontribusi terhadap usaha mewujudkan nilai-nilai dan cita-cita pembangunan desa. Oleh karena itu proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala desa harus dipastikan selaras dengan nilai-nilai dan cita-cita pembangunan desa. Maka menjadi jelas bahwa proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala desa harus transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Proses pengambilan keputusan yang tidak transparan dan tidak dapat dipertanggungjawabkan akan menjadikan kepala desa kehilangan legitimasi. Dan ketika kepala desa kehilangan legitimasi, maka kecenderungannya adalah gaya kepemimpinan kepala desa menjadi otoriter.

Untuk menghasilkan proses pengambilan keputusan yang baik dan transparan serta dapat dipertanggungjawabkan, maka kepala desa harus menetapkan proses dan nilai-nilai acuan pengambilan keputusan. Proses dan nilai-nilai yang menjadi acuan dalam pengambilan keputusan ini akan memungkinkan terjadinya kontribusi dan partisipasi dari masyarakat yang lebih intens. Kontribusi dan partisipasi yang lebih intens ini akan semakin memperkokoh legitimasi kepala desa dan kualitas keputusan-keputusan yang dihasilkannya.

Selain itu, kepala desa harus mampu mengambil keputusan dalam berbagai situasi, dengan memilih alternatif terbaik di antara sejumlah alternatif keputusan yang dihadapinya. Alternatif harus dipilih yang resiko negatifnya paling kecil agar tidak merugikan masyarakatnya. Selanjutnya kepala desa harus mampu menjelaskan alasan-alasan memilih salah satu alternatif keputusan dengan cara yang paling mudah dipahami, agar mendapat dukungan dari masyarakatnya.

Dijelaskan dalam gaya kepemimpinan kontinum hasil pemikiran Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt tahun 1958 (*Model Leadership Continuum*). Menurut teori *Leadership Continuum*, ada tujuh

model tingkatan hubungan pemimpin dan bawahan. Ketujuh model tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1. Pemimpin membuat keputusan kemudian mengumumkan kepada bawahannya.
2. Pemimpin menjual dan menawarkan keputusan terhadap bawahan.
3. Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide dan mengundang pertanyaan-pertanyaan.
4. Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat diubah.
5. Pemimpin memberikan persoalan dan meminta saran-saran pemecahannya kepada bawahan.
6. Pemimpin merumuskan batasan-batasannya, dan meminta kelompok bawahan untuk membuat keputusan.
7. Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah ditentukan oleh pemimpin.

Dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala desa Denok yakni selalu melibatkan masyarakat desa dengan cara selalu untuk ikut aktif dalam pengambilan keputusan itu sesuai dengan keputusan bersama yang mufakat. Hal itu dibuktikan kepala desa dengan selalu mengajak masyarakat untuk rapat atau musyawarah bersama dalam pengambilan keputusannya dengan meminta masyarakat untuk memberikan saran atau kritik yang sesuai. Dengan gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh kepala desa Denok tersebut, terlihat bahwa dalam setiap pengambilan keputusannya selalu melibatkan bawahannya untuk berpartisipasi. Karena kepala desa Denok adalah orang yang keputusannya selalu didasarkan pada hasil proses musyawarah dan bukan dari kemauan diri sendiri atau kepentingan kelompok dan juga beliau senang menerima kritikan, saran, pendapat dan masukan dari bawahan maupun dari warga masyarakat. Dengan gaya kepemimpinan

yang demokratis seperti itu maka dalam setiap program pembangunan yang akan dilaksanakan selalu didahului dengan musyawarah dan selalu memberikan kesempatan kepada setiap masyarakat desa untuk mengeluarkan ide atau pendapat, saran bahkan kritik mereka. Selain itu, peneliti juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan kepala desa yang demokratis, kepala desa Denok juga merakyat yang artinya semakin memudahkan kepala desa dalam memberikan wewenang atau putusan kepada masyarakat dan aparat desa dalam memusyawarahkan keputusan yang mufakat.

d. Pengawasan

Pengawasan adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2003:112).

Sesuai dengan pendapat di atas dan juga yang telah dibahas pada penyajian data fokus sebelumnya, maka berkaitan dengan itu kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Desa Denok dalam kegiatan pembangunan di desanya dilakukan dengan dua cara yaitu dengan melakukan pengawasan langsung yang dilakukan oleh kepala Desa Denok dilakukan baik mulai dari rapat desa untuk merencanakan jalannya program pembangunan hingga pengawasan terhadap jalannya kegiatan pembangunan yang sedang dilaksanakan dengan cara menghadiri kegiatan

yang dilaksanakan secara langsung untuk melihat dan mengamati pelaksanaan kegiatan pembangunan yang dilakukan oleh warga.

Akan tetapi karena banyaknya tugas-tugas kepala desa maka ia tidak mungkin akan terus hadir untuk memantau jalannya pembangunan, oleh karena itu sering pula ia harus melaksanakan pengawasan yang bersifat tidak langsung. Adapun pengawasan tidak langsung yang dilakukan oleh kepala Desa Denok yaitu dengan mengawasi administrasi keuangan untuk pembangunan di desanya, meliputi penggunaan dana yang dibutuhkan beserta dengan alokasi dana yang dikeluarkan untuk kebutuhan pembangunan tersebut. Hal ini dilakukan oleh kepala desa dengan meminta seluruh bukti berupa kuitansi melalui perwakilan masyarakat yang bersangkutan, misalnya pertanggungjawaban pelaksanaan pembangunan beserta dengan perincian biaya yang dikeluarkan untuk keperluan pembangunan desa.

Kegiatan pengawasan yang telah dilaksanakan oleh kepala Desa Denok sudah baik, karena selain mengawasi jalannya kegiatan pembangunan yang dilakukan oleh masyarakat, beliau juga melakukan pengawasan terhadap bawahannya, dalam hal ini para aparatur desa mengenai kinerja mereka dalam pelaksanaan program-program pembangunan. Sedangkan pengawasan yang dilakukan pada administrasi keuangan pembangunan oleh kepala desa juga telah dilakukan dengan cukup baik, beliau selalu meminta laporan penggunaan biaya pembangunan baik bantuan dari dana ADD (Alokasi Dana Desa) maupun

dana swadaya masyarakat melalui para wakil masyarakat yang kemudian akan dijadikan dasar pembuatan SPJ yang selanjutnya akan diserahkan oleh kepala desa kepada pemerintah Kecamatan Lumajang dan diteruskan kepada pemerintah kabupaten Lumajang. Dijelaskan dalam sebuah studi yang dilakukan di The University of Michigan, dalam Rivai dan Mulyadi (2009:8) mengidentifikasi suatu gaya kepemimpinan yakni :

“Pemimpin yang berorientasi pada tugas menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan. Pemimpin ini mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan, dan hukuman untuk memengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikutnya. Perhatian pada orang dilihat sebagai suatu hal mewah yang tidak dapat selalu dipenuhi oleh pemimpin (*Job Oriented*)”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh kepala desa Denok berorientasi kepada tugas (*job oriented*). Hal ini dilakukan oleh kepala desa untuk memantau jalannya kegiatan pembangunan agar rencana pembangunan dapat berjalan dengan lancar dimaksudkan agar dalam pelaksanaannya tidak terjadi penyimpangan maupun penyelewengan dari rencana yang telah dirumuskan sebelumnya dengan pengawasan yang ketat. Selain itu kegiatan pengawasan juga diperlukan untuk menilai dan mengoreksi serta mengevaluasi apakah pelaksanaan kegiatan telah berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan ataukah belum dan juga dapat dijadikan sebagai bahan untuk evaluasi terhadap kinerja aparatur desa dan hasil pembangunan desa.