

## Peran Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Perangkat Desa (Studi Kantor Desa Tengkapak Kecamatan Tanjung Selor Kabupaten Bulungan)

Iskandar<sup>1\*</sup>, Irsyad Sudirman<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Kaltara, Tanjung Selor, Bulungan Kaltara  
Email: [kandaremudae@gmail.com](mailto:kandaremudae@gmail.com)<sup>1\*</sup>

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran kepemimpinan Kepala Desa dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi peran kepemimpinan Kepala Desa dalam meningkatkan efektivitas kinerja perangkat desa. penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Analisis data menggunakan model analisis interaktif yang terdiri dari tiga hal utama dalam menganalisis data, yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan diketahui bahwa kinerja Perangkat Desa Tengkapak secara keseluruhan belum optimal yang disebabkan oleh minimnya kualitas dan kuantitas perangkat desa. Kemudian makanisme penilaian kinerja Perangkat Desa Tengkapak tidak menggunakan prosedur atau indikator tertentu, melainkan ditentukan dari setiap pekerjaan yang dilakukan sehubungan dengan tugas dan fungsinya sebagai perangkat desa dan dari tingkat kedisiplinan perangkat desa itu sendiri serta dari penilaian masyarakat secara umum. Adapun upaya-upaya yang dilakukan Kepala Desa Tengkapak untuk meningkatkan kualitas kerja perangkat desanya adalah dengan mengikutsertakan perangkat desa tersebut kedalam program pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh Pemerintah Daerah yang ditujukan bagi seluruh aparat desa. Selanjutnya peran kepemimpinan Kepala Desa Tengkapak khususnya dalam upaya meningkatkan kinerja perangkat desa antara lain sebagai motivator, komunikator yang efektif, evaluator, mediator, dan integrator. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan peran kepemimpinan Kepala Desa Tengkapak meliputi : terbatasnya pengetahuan dan wawasan kepala desa mengenai kepemimpinan secara teoritis, terbatasnya kemampuan analitik kepala desa, tingkat kesibukan kepala desa yang cukup tinggi, perangkat desa yang cukup kooperatif, dan adanya sikap keterbukaan dari kepala desa.

**Keywords:** Kepemimpinan, Efektivitas, Kinerja pegawai

### PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu *trend* atau isu yang berkembang dalam paradigma kelompok manajemen tertentu dewasa ini yang cukup menarik untuk diperbincangkan. Kepemimpinan merupakan suatu tindakan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan dapat juga diartikan sebagai suatu kemampuan, proses atau fungsi pada umumnya untuk mempengaruhi orang-orang agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu (Slamet, 2002 : 29).

Dalam suatu organisasi kualitas kepemimpinan seorang pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan organisasi. Pemimpin yang tidak memiliki kemampuan memimpin, memotivasi, mengarahkan atau mempengaruhi para bawahannya akan mengalami kesulitan dalam mewujudkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Oleh karena itu seorang pemimpin harus memiliki integritas dan kemampuan mengkomunikasikan persoalan dalam lingkungan kerja baik internal maupun eksternal secara terstruktur dan visioner

dengan memperhatikan budaya kerja yang ada sehingga terciptanya efektivitas kinerja yang diharapkan. Dengan demikian peran kepemimpinan secara konkrit memiliki pengaruh terhadap efektivitas kinerja pegawai dalam suatu organisasi mengingat setiap pemimpin memiliki kemampuan untuk mempengaruhi para pegawainya untuk bekerja secara maksimal dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam fungsi kepemimpinannya.

Efektifitas merupakan tingkat pencapaian organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang (Robbins dalam Tika, 2008 : 129). Sedangkan kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi *planning* suatu organisasi (Mahsun, 2006 : 25).

Efektifitas kinerja merupakan tolok ukur pencapaian pelaksanaan program yang sudah direncanakan sesuai visi dan misi organisasi. Disamping itu efektifitas kinerja juga merupakan pencapaian yang ingin diraih oleh suatu organisasi dalam melaksanakan suatu kegiatan atau pekerjaan sehingga tujuan organisasi yang dituangkan dalam visi dan misi dapat tercapai secara optimal dan berkesinambungan.

Efektifitas kinerja sangat ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusia sebagai pelaksana kegiatan. Efektifitas kinerja pegawai akan tercapai secara optimal apabila tindakan konkret kepemimpinan seorang pemimpin berperan aktif melakukan dan/atau melaksanakan fungsi manajemen dalam

menggerakkan sumberdaya manusia dengan memaksimalkan pemanfaatan sumber daya yang ada dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja pegawai guna pencapaian tujuan berdasarkan visi dan misi organisasi. Secara teoritis, deskripsi peran kepemimpinan seorang pemimpin dalam meningkatkan efektivitas kinerja pegawai suatu organisasi dapat menjadi refensi ilmiah melakukan tidak asesmen dalam hal ini dilakukan penelitian untuk mengetahui sejauhmana pemimpin berperan aktif melakukan tindakan kepemimpinan untuk mempengaruhi bawahannya sehingga termotivasi meningkatkan kinerjanya.

Dalam konteks tersebut representasi peran kepemimpinan dalam hal ini direpresentasikan peran kepemimpinan Kepala Desa Tengkapak Kecamatan Tanjung Selor merupakan fokus dan lokus yang memiliki kasuistik tersendiri baik dilihat dari permasalahan pemerintahan urusan wajib maupun permasalahan pemerintahan urusan pilihan (Dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa Tengkapak Kecamatan Tanjung Selor Tahun 2015 – 2021) yang terakumulasi dan menarik untuk dikaji melalui tinjauan peran kepemimpinan kepala desa, dengan demikian menarik minat (*interes*) penulis untuk melakukan kajian teknis ilmiah dengan topik “Peran Kepemimpinan Kepala Desa dalam Meningkatkan Efektifitas Kinerja Perangkat Desa (Studi : Kantor Desa Tengkapak Kecamatan Tanjung Selor Kabupaten Bulungan)”, dengan harapan dapat memberikan sumbangsih pemikiran ilmiah

yang konstruktif dalam membantu memecahkan permasahan di tingkat desa.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka penulis mengangkat judul penelitian Peran Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Perangkat Desa (Studi Kantor Desa Tengkapak Kecamatan Tanjung Selor Kabupaten Bulungan).

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian adalah penelitian *Policy Research* yaitu suatu proses penelitian yang dilakukan pada, atau analisis terhadap masalah-masalah sosial yang mendasar, sehingga temuannya dapat direkomendasikan kepada pembuat keputusan untuk bertindak secara praktis dalam menyelesaikan masalah. Sedangkan menurut jenis data yang digunakan dan tingkat eksplanasinya, maka penelitian ini termasuk jenis penelitian kualitatif deskriptif (Sugiyono, 2002 : 2).

Penelitian ini dilakukan di Desa Tengkapak Kecamatan Tanjung Selor Kabupaten Bulungan dengan dasar pertimbangan bahwa Desa Tengkapak merupakan salah satu desa pemekaran dari desa Jelarai Selor pada tahun 2006 hingga sekarang selama ± 11 tahun belum pernah diteliti secara ilmiah oleh peneliti sebelumnya dengan lokus yang sama terhadap penyelenggaraan pemerintahan khususnya penyelenggaraan pemerintahan desa dan hak otonom lainnya yang diserahkan oleh pemerintah.

Secara umum fokus utama penelitian ini adalah mengenai peran kepemimpinan Kepala Desa dalam meningkatkan efektivitas

kinerja Perangkat Desa Tengkapak Kecamatan Tanjung Selor Kabupaten Bulungan. Informan dalam penelitian ini adalah orang-orang yang berkompeten memberikan informasi atau data yang akurat dan akuntabel berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. *Key person* dalam penelitian ini adalah Kepala Desa Tengkapak Kecamatan Tanjung Selor, sedangkan informan pendukung terdiri dari para Perangkat Desa dan/atau masyarakat desa yang dipilih secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada. Penentuan subyek penelitian atau informan dalam penelitian ini didasarkan pada pendekatan *purposive sampling*, yaitu menentukan sampel dengan pertimbangan tertentu yang dipandang dapat memberikan data secara maksimal (Arikunto, 2010 : 33).

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara (*Interview*), studi dokumentasi dan studi pustaka. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif dari Miles dan Huberman (1992) yang dikutip oleh Muhammad Idrus (2009 : 147-148) dalam bukunya yang berjudul "*Metode Penelitian Ilmu Sosial*". Model interaktif ini terdiri dari tiga hal utama dalam menganalisis data, yaitu : reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Gambaran model interaktif yang diajukan Miles dan Huberman tersebut dideskripsikan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian interaktif

Penjelasan : *Tahap pengumpulan data* pada tahap ini peneliti melakukan proses pengumpulan data dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang telah ditentukan sejak awal. Proses pengumpulan data tersebut harus melibatkan sisi aktor (informan), aktivitas, latar, atau konteks terjadinya peristiwa. *Tahap reduksi data* pada tahap ini peneliti mulai menggolongkan, mengarahkan, membuang bagian data yang tidak diperlukan, serta mengorganisasi data sehingga memudahkan untuk dilakukannya penarikan kesimpulan yang kemudian akan ditindaklanjuti dengan proses verifikasi. *Tahap Penyajian Data*, pada tahap ini peneliti mulai menyusun sekumpulan informasi atau data yang diperoleh sebelumnya agar peneliti lebih mudah memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan. *Penarikan kesimpulan/verifikasi*, pada tahap ini peneliti mencoba mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin ada, alur sebab-akibat, dan proposisi. Selanjutnya pada tahap verifikasi peneliti

mencoba memperdalam proses observasi dan wawancaranya untuk mempertahankan dan menjamin validitas dan reliabilitas hasil temuannya

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Desa Tengkapak Kecamatan Tanjung Selor Kabupaten Bulungan merupakan salah satu desa pemekaran dengan luas wilayah mencapai 12.000 Ha, memiliki batas-batas wilayah sebagai berikut Sebelah Utara : berbatasan dengan Kelurahan Tanjung Selor Timur; Sebelah Selatan : berbatasan dengan Desa Bumi Rahayu; Sebelah Barat : berbatasan dengan Desa Jelarai Selor; Sebelah Timur berbatasan dengan Desa Metun Sajau.

Secara demografis, jumlah penduduk Desa Tengkapak adalah 987 jiwa yang terdiri dari 515 jiwa laki-laki dan 472 jiwa perempuan. Dengan jumlah penduduk tersebut wilayah Desa Tengkapak terbagi menjadi 7 (tujuh) wilayah Rukun Tetangga yang dimanifestasikan kedalam tabel berikut :

Tabel 1. Jumlah Penduduk berdasarkan Rukun Tetangga (RT)

No.	Keterangan	Jumlah Penduduk
1.	RT I	174
2.	RT II	164
3.	RT III	118
4.	RT IV	142
5.	RT V	132
6.	RT VI	159
7.	RT VII	98
<b>Jumlah</b>		<b>987 Orang</b>

Sumber : Profil Desa Tengkapak

Kemudian jumlah penduduk per rukun berdasarkan tingkat pendidikannya tampak pada tabel berikut :

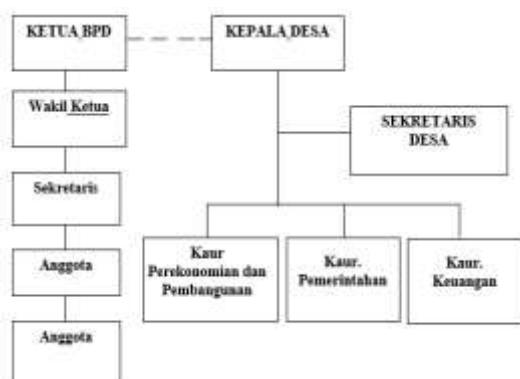
Tabel 2. Jumlah Penduduk berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Pendidikan	Jumlah Penduduk
1.	Pra Sekolah	60
2.	SD	233
3.	SLTP	360
4.	SLTA	292
5.	Sarjana (S1)	42
<b>Jumlah</b>		<b>987 Orang</b>

Sumber : Profil Desa Tengkapak

Berdasarkan historisnya, Desa Tengkapak awalnya hanya merupakan lahan pertanian dan perkebunan bagi sebagian kecil masyarakat Desa Jelarai Selor yang tergabung dalam kelompok tani yang beranggotakan kurang lebih 20 orang dengan ketua kelompok bernama Bapak Ngau Alung pada tahun 1975. Karena jarak tempuh kebun yang jauh dari tempat tinggal, sehingga pada tahun 1979 pengurus dan anggota kelompok tani tersebut memutuskan untuk mendirikan sebuah pemukiman di daratan tengkapak.

Pemerintah Desa Tengkapak terdiri dari Kepala Desa dan Perangkat Desa yang mempunyai tugas urusan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. Dengan menganut sistem kelembagaan pemerintahan desa pola minimal, maka struktur organisasi Pemerintah Desa Tengkapak tampak pada bagan struktur berikut :



Gambar 1. Bagan Struktur Organisasi Pemerintah Desa Tengkapak

Pelaksanaan penyelenggaraan desa diatur dalam Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyusunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintahan Desa.

Informan dalam penelitian ini terdiri dari Kepala Desa Tengkapak, Sekretaris Desa Tengkapak, Kaur. Pemerintahan, Kaur. Perekonomian dan Pembangunan, dan Kaur. Keuangan yang diklasifikasikan menurut jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan. Uraian lebih lengkapnya dapat dilihat pada tabel-tabel berikut :

Tabel 3. Karakteristik Informan berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	F	(%)
1.	Laki-laki	5	62 %
2.	Perempuan	3	38%
<b>Jumlah</b>		<b>8</b>	<b>100%</b>

Sumber : Hasil observasi dan wawancara

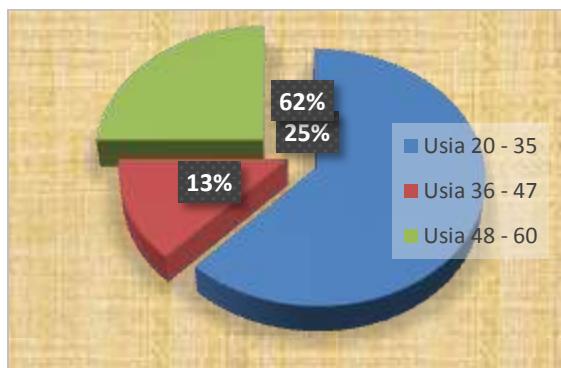
Berdasarkan tabel 3 tersebut diketahui bahwa informan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 5 orang atau sebesar 62%, sedangkan informan berjenis kelamin perempuan berjumlah 3 orang atau sebesar 38%. Hal ini menjelaskan bahwa keterlibatan atau partisipasi keterwakilan perempuan dalam urusan pemerintahan desa terakomodir secara proporsional. Dengan demikian diharapkan agar keterwakilan perempuan dapat diberi ruang atau kesempatan untuk berpartisipasi dalam pemerintahan desa dimasa-masa mendatang lebih banyak lagi.

Tabel 4. Karakteristik Informan berdasarkan Umur

No.	Umur	F	(%)
1.	20 – 35	5	62%
2.	36 – 47	1	13%
3.	48 – 60	2	25%
<b>Jumlah</b>		<b>8</b>	<b>100%</b>

Sumber : Hasil observasi dan wawancara

Deskripsi karakteristik informan berdasarkan umur tampak sebagai berikut:



Gambar 2. Persentase Jumlah Informan

Berdasarkan tabel 4 tersebut dapat dilihat bahwa komposisi yang mendominasi pada penelitian ini yaitu pada usia 20 – 35 tahun dengan jumlah 5 orang dengan persentase sebesar 62%, kemudian informan pada usia 36 – 47 tahun berjumlah 1 orang dengan persentase sebesar 13%, sedangkan informan pada usia 48 – 60 berjumlah 2 dengan persentase sebesar 25%.

Karakteristik informan berdasarkan tingkat pendidikannya dimanifestasikan kedalam tabel berikut :

Tabel 5. Karakteristik Informan berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Pendidikan	F	(%)
1.	SLTP	1	13%
2.	SLTA	2	25%
3.	Diploma/S1	5	62%
<b>Jumlah</b>		<b>8</b>	<b>100%</b>

Sumber : Hasil observasi dan wawancara

Dari tabel 5 tersebut, diketahui bahwa informan dengan tingkat pendidikan SLTP/Sederajat berjumlah 1 orang dengan persentase sebesar 13%, selanjutnya informan dengan tingkat pendidikan SLTA/Sederajat berjumlah 2 orang dengan persentase sebesar 25%, sedangkan informan dengan tingkat

pendidikan Diploma/Sarjana (S1) berjumlah 5 orang dengan persentase sebesar 62%.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa informan dalam penelitian ini didominasi oleh informan dengan tingkat pendidikan Diploma/Sarjana.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Kantor Desa Tengkapak Kecamatan Tanjung Selor Kabupaten Bulungan, diketahui bahwa Perangkat Desa Tengkapak ditinjau dari sisi umur dan tingkat pendidikan terakhir perangkat desa secara keseluruhan telah memenuhi kualifikasi, dimana diketahui bahwa umur/usia perangkat desa rata-rata berada dibawah usia 60 tahun dengan pendidikan terakhir adalah Sarjana. Sedangkan dari sisi pengalaman kerja khususnya dalam bidang pemerintahan diketahui bahwa perangkat desa tersebut telah memiliki pengalaman yang cukup karena masing-masing pernah menjabat sebagai pengurus desa baik ditingkat RT maupun sebagai pengurus lembaga adat.

Kemudian ditinjau dari kualitas dan kuantitas perangkat desa, diketahui bahwa kuantitas Perangkat Desa Tengkapak masih sangat terbatas atau dalam kata lain sangat sedikit. Hal ini disebabkan oleh pola kelembagaan desa yang menganut sistem pola minimal sehingga masyarakat yang terpilih sebagai perangkat desa adalah orang-orang yang dianggap kompeten dan memenuhi persyaratan serta siap membantu dan melayani Kepala Desa Tengkapak dalam menjalankan tugas dan wewenangnya terutama dalam melaksanakan dan mewujudkan visi, misi, dan rencana strategis desa. Disamping itu terbatasnya dana

anggaran desa menyebabkan pola rekruitmen perangkat desa menjadi sangat terbatas.

Sedangkan dari segi kualitas, diketahui bahwa kualitas Perangkat Desa Tengkapak masih tergolong cukup, namun walau demikian perangkat desa tersebut tetap berusaha meningkatkan kualitas yang dimiliki dengan terus belajar dan tidak mudah putus asa serta tidak malu mengakui kelemahannya dan selalu bertanya kepada orang-orang yang telah memiliki pengalaman dibidang yang sama. Sehingga dengan demikian kualitas perangkat desa tersebut akan terus meningkat seiring dengan usaha yang dilakukan dan berjalannya waktu.

Sedangkan terkait dengan tanggung jawab Perangkat Desa Tengkapak terhadap tugas atau pekerjaan yang dilakukan, diketahui bahwa perangkat desa tersebut cukup bertanggung jawab dengan semua tugas dan pekerjaan yang telah dilakukan. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya pekerjaan yang berhasil dikerjakan dengan baik oleh perangkat desa tersebut serta adanya kesiapan dan kesediaan untuk menerima segala konsekuensi yang mungkin timbul dari setiap pekerjaan yang dikerjakan. Untuk kelancaran dan efektivitas pekerjaannya, tidak jarang Perangkat.

Desa Tengkapak menggunakan fasilitas dan prasarana kantor yang tersedia dan melakukan kerjasama antar perangkat desa baik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan oleh kepala desa maupun yang bersifat urgen, sehingga waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan semua pekerjaan tersebut dapat dipersingkat dengan

adanya kerjasama dan penggunaan fasilitas dan prasarana kantor.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan perangkat Desa tepatnya dengan Kepala Urusan Bidang keuangan terkait dengan kedisiplinan perangkat desa yang mencakup ketaatan dan kepatuhan terhadap semua peraturan yang berlaku dan yang ditetapkan, diperoleh hasil secara keseluruhan telah mematuhi dan mentaati semua peraturan perundangan yang berlaku khususnya peraturan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Daerah setempat maupun Peraturan Desa atau Peraturan Kepala Desa, hanya saja dalam hal disiplin waktu, para perangkat desa tersebut masih belum mematuhi dan mentaati sepenuhnya peraturan atau ketentuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu diharapkan agar semua Perangkat Desa Tengkapak tanpa terkecuali dapat lebih mengutamakan kepentingan umum dari pada kepentingan pribadi.

Dapat disimpulkan bahwa waktu kerja para Kepala Urusan yang ada di Desa Tengkapak tidak menentu dan tingkat kehadirannya pun belum efektif karena adanya kebijakan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Desa dalam hal ini Kepala Desa Tengkapak yang tidak mengharuskan para Kepala Urusan tersebut untuk selalu ada di Kantor, namun untuk hal-hal tertentu seperti pada saat Kepala Desa dan Sekretaris Desa sedang tidak berada di tempat karena sedang mengikuti pendidikan dan pelatihan ataupun sedang menghadiri pertemuan, maka para Kepala Urusan tersebut diharuskan untuk turun kerja guna mengantisipasi pelayanan yang dilakukan kepada masyarakat.

Sebagaimana diketahui bahwa dalam melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai, seorang pimpinan atau petugas yang berwenang melakukan penilaian umumnya menggunakan mekanisme atau prosedur tertentu yang dimaksudkan untuk memudahkan dalam melakukan penilaian, demikian yang diharapkan dari tata cara atau mekanisme penilaian kinerja Perangkat Desa Tengkapak.

Namun berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Desa Tengkapak pada tanggal 14 November 2022, diketahui bahwa mekanisme penilaian kinerja Perangkat Desa Tengkapak tidak menggunakan prosedur atau indikator tertentu, melainkan ditentukan dari setiap pekerjaan yang dilakukan sehubungan dengan tugas dan fungsinya sebagai perangkat desa dan dari tingkat kedisiplinan perangkat desa itu sendiri.

Penilaian kinerja tersebut umumnya dilakukan bersamaan dengan diadakannya evaluasi hasil kerja perangkat desa yang dilakukan oleh Kepala Desa Tengkapak dengan waktu penilaian yang tidak ditentukan. Disamping itu penilaian kinerja Perangkat Desa Tengkapak juga didasarkan pada hasil penilaian masyarakat setempat.

Apabila masyarakat puas dengan hasil kerja perangkat desa khususnya dalam bidang pelayanan maka dapat disimpulkan bahwa kinerja perangkat desa sudah maksimal, sebaliknya apabila masih terdapat banyak keluhan dari masyarakat tentang pelayanan yang diberikan oleh perangkat desa maka dapat disimpulkan bahwa kinerja perangkat desa masih belum maksimal.

Sebagaimana diketahui bahwa jumlah Perangkat Desa Tengkapak yang terbatas dengan kualitas yang sangat minim, membuat kinerja Perangkat Desa Tengkapak secara keseluruhan belum optimal dan hal ini jika diklasifikasikan kedalam faktor yang mempengaruhi kinerja Perangkat Desa Tengkapak maka termasuk dalam faktor yang menghambat peningkatan kinerja perangkat desa, sedangkan faktor yang mendukung peningkatan kinerja Perangkat Desa Tengkapak sesuai dengan hasil wawancara peneliti.

Dijelaskan bahwa dalam setiap rapat atau musyawarah yang diadakan oleh desa, Kepala Desa Tengkapak selalu memberi kesempatan kepada perangkat desa maupun masyarakat untuk menyampaikan pendapat atau gagasan yang dimiliki. Hal ini dimaksudkan agar rapat atau musyawarah yang diadakan oleh desa tersebut mendapatkan hasil yang terbaik dan sesuai dengan kesepakatan bersama. Sedangkan dalam urusan pekerjaan, Kepala Desa Tengkapak tidak pernah menekan atau memaksa para perangkat desa tersebut untuk bekerja sesuai dengan aturan yang dibuat melainkan memberi kebebasan yang seluas-luasnya kepada perangkat desa untuk berkreativitas sepanjang tidak melanggar rambu-rambu atau peraturan yang telah ditetapkan baik itu peraturan perundangan, maupun peraturan Pemerintah Daerah dan Peraturan Desa Tengkapak.

Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara yang dilakukan sehubungan dengan peran kepemimpinan Kepala Desa Tengkapak khususnya dalam upaya

meningkatkan kinerja perangkat desa, diperoleh hasil bahwa untuk memotivasi perangkat desa agar memiliki semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka Kepala Desa Tengkapak menempatkan dirinya sebagai motivator yang baik bagi seluruh perangkat desa dan masyarakat setempat.

Dapat disimpulkan bahwa sebagai kepala eksekutif desa, Kepala Desa Tengkapak berusaha menjadi motivator yang baik bagi semua perangkat desa khususnya bagi perangkat desa yang membutuhkan kritik dan saran yang bersifat membangun bagi kelancaran pekerjaan perangkat desa tersebut.

Hal ini membuktikan bahwa keterlibatan peran kepemimpinan kepala desa menjadi sangat penting tidak hanya sebagai motivator dan komunikator yang efektif tetapi juga berperan sebagai evaluator yang memiliki pengetahuan yang luas dan kemampuan analitik, karena dalam menyelesaikan permasalahan terkait dengan pekerjaan dilakukan oleh perangkat desa, tidak jarang membutuhkan kemampuan analisis dan konseptual yang tinggi serta kemampuan berkomunikasi yang baik kepala desa, sehingga apa yang disampaikan oleh Kepala Desa tersebut terkait dengan pekerjaan ataupun penyampaian visi, dan misi desa dapat segera dimengerti dan pahami oleh seluruh perangkat desa.

Dalam menyelesaikan permasalahan atau konflik yang terjadi pada internal organisasi, Kepala Desa Tengkapak selaku sebagai pucuk pimpinan pemerintah di tingkat desa menjalankan peran kepemimpinannya sebagai mediator yang netral dan adil sehingga pihak-pihak yang sedang

bersengketa tidak merasa dibelah atau mendapat dukungan dari kepala desa melainkan hanya sebatas memfasilitasi dan menjadi perantara agar kedua belah pihak yang bersengketa masing-masing dapat menyampaikan dan menceritakan duduk persoalan yang terjadi sehingga diperoleh jalan keluar yang baik dari permasalahan atau konflik yang dihadapi tersebut. Umumnya menjadi seorang mediator bukanlah suatu perkara mudah karena disamping harus bisa mengontrol emosi dan egoisme dari masing-masing pihak yang bermasalah serta bersedia mendengar semua keluhan dan keinginan yang disampaikan, juga harus bersikap netral dan adil sehingga tidak ada pihak-pihak yang merasa dirugikan. Selain itu seorang mediator juga dituntut untuk memiliki tingkat intelektualitas yang tinggi dan kemampuan diplomatik yang baik sehingga setiap permasalahan yang dihadapi dapat dikomunikasikan dengan baik dan mendapat solusi yang tepat.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka peran kepemimpinan Kepala Desa Tengkapak sebagai integrator sangat menentukan bahwa Perangkat Desa Tengkapak dapat bekerja dan mencapai visi misi tersebut bahwa Kepala Desa tengkapak terbukti mampu menjalankan perannya sebagai integrator yang efektif meskipun pada dasarnya tugas dan fungsi perangkat desa tersebut telah tertuang dalam peraturan Pemerintah Kabupaten Bulungan yang telah diedarkan kepada masing-masing perangkat desa untuk dipelajari dan/atau dipahami.

Demikian pula halnya dengan Kepala Desa Tengkapak. Dalam menjalankan peran

kepemimpinannya, Kepala Desa Tengkapak tentunya dihadapkan dengan berbagai macam faktor yang secara konkret dapat mempengaruhi maupun menghambat pelaksanaan peran tersebut, sehingga penting bagi peneliti untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi proses pelaksanaan peran kepemimpinan Kepala Desa Tengkapak terutama dalam upayanya meningkatkan efektivitas kinerja perangkat desa.

Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara yang dilakukan oleh Kepala Desa Tengkapak diketahui bahwa faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan peran tersebut antara lain meliputi :

1. Terbatasnya pengetahuan dan wawasan kepala desa mengenai kepemimpinan secara teoritis;
2. Terbatasnya kemampuan analitik kepala desa;
3. Tingkat kesibukan kepala desa yang cukup tinggi sehingga waktu yang dibutuhkan untuk menelaah dan/atau mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan perannya maupun dengan kinerja perangkat desa menjadi sangat terbatas.

Sedangkan faktor yang mendukung proses pelaksanaan pemerintahan peran kepemimpinan Kepala Desa Tengkapak meliputi :

1. Perangkat desa yang cukup kooperatif;
2. Adanya sikap keterbukaan dari kepala desa sehingga pihak-pihak yang berkompeten dapat memberikan saran/masukan kepada kepala desa terkait dengan peran kepemimpinan seorang pemimpin maupun

mekanisme penilaian kinerja pegawai secara teoritis.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2019 atas Perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dijelaskan bahwa desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Sedangkan dalam struktur organisasi Pemerintahan Negara Republik Indonesia, desa merupakan unit pemerintahan terbawah yang dipimpin langsung oleh seorang kepala desa dan dibantu oleh perangkat desa dalam menjalankan tugas dan wewenangnya. Sebagai pemimpin Pemerintahan yang ada dalam ruang lingkup Desa, Kepala Desa harus bisa memainkan peran dan fungsinya secara optimal baik itu sebagai seorang pelayan masyarakat maupun sebagai perantara yang bisa memberikan solusi terhadap permasalahan yang timbul dalam masyarakat yang mencakup lingkup area yang menjadi kewenangannya.

Disamping itu terbatasnya dana anggaran desa menyebabkan pola rekruitmen perangkat desa menjadi sangat terbatas. Sedangkan dari segi kualitas, diketahui bahwa kualitas Perangkat Desa Tengkapak masih tergolong cukup, namun walau demikian perangkat desa tersebut tetap berusaha

meningkatkan kualitas yang dimiliki dengan terus belajar dan tidak mudah putus asa serta tidak malu mengakui kelemahannya dan selalu bertanya kepada orang-orang yang telah memiliki pengalaman dibidang yang sama.

Adanya jumlah Perangkat Desa Tengkapak yang terbatas dengan kualitas yang sangat minim terbukti dapat menghambat peningkatan kinerja perangkat desa, sedangkan adanya posisi perangkat desa yang sudah saling mengenal satu sama lainnya dan adanya hubungan yang baik antar perangkat desa, serta sikap kepala desa yang jujur, ramah, santun, dan komunikatif serta terbuka terhadap kritik dan saran yang disampaikan oleh perangkat desa, terbukti dapat mendukung peningkatan kinerja Perangkat Desa Tengkapak.

Upaya-upaya yang dilakukan Kepala Desa Tengkapak untuk meningkatkan kualitas perangkat desanya adalah dengan mengikutsertakan perangkat desa tersebut kedalam program pendidikan dan pelatihan khususnya bidang administrasi desa yang diadakan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan yang ditujukan bagi seluruh aparat desa sehingga para perangkat desa tersebut memiliki wawasan dan pengalaman tentang tata cara mengelola administarsi yang benar.

Peran kepemimpinan Kepala Desa Tengkapak khususnya dalam upaya meningkatkan kinerja perangkat desa antara lain sebagai motivator, komunikator yang efektif, evaluator, mediator, dan integrator.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan pada bab

sebelumnya, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Kinerja Perangkat Desa Tengkapak secara keseluruhan belum optimal yang disebabkan oleh minimnya kualitas dan kuantitas perangkat desa tersebut.
2. Mekanisme penilaian kinerja Perangkat Desa Tengkapak tidak menggunakan prosedur atau indikator tertentu, melainkan ditentukan dari setiap pekerjaan yang dilakukan sehubungan dengan tugas dan fungsinya sebagai perangkat desa dan dari tingkat kedisiplinan perangkat desa itu sendiri serta dari penilaian masyarakat secara umum.
3. Upaya-upaya yang dilakukan Kepala Desa Tengkapak untuk meningkatkan kualitas kerja perangkat desanya adalah dengan mengikutsertakan perangkat desa tersebut kedalam program pendidikan dan pelatihan khususnya bidang administrasi desa yang diadakan oleh Pemerintah Daerah setempat yakni Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan yang ditujukan bagi seluruh aparat desa sehingga para perangkat desa tersebut memiliki wawasan dan/atau pengalaman tentang tata cara mengelola administarsi yang benar.
4. Peran kepemimpinan Kepala Desa Tengkapak khususnya dalam upaya meningkatkan kinerja perangkat desa antara lain sebagai motivator, komunikator yang efektif, evaluator, mediator, dan integrator.
5. Faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan peran kepemimpinan Kepala Desa Tengkapak meliputi : terbatasnya pengetahuan dan wawasan kepala desa

- mengenai kepemimpinan secara teoritis, terbatasnya kemampuan analitik kepala desa, dan tingkat kesibukan kepala desa yang cukup tinggi sehingga waktu yang dibutuhkan untuk menelaah dan mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan perannya maupun dengan kinerja perangkat desa menjadi sangat terbatas.
6. Sedangkan faktor yang mendukung pelaksanaan peran kepemimpinan Kepala Desa Tengkapak meliputi : perangkat desa yang cukup kooperatif, adanya sikap keterbukaan dari kepala desa sehingga pihak yang berkompeten dapat memberikan saran kepada kepala desa terkait dengan peran maupun mekanisme penilaian kinerja pegawai secara teoritis.
- ### UCAPAN TERIMAKASIH
- Terima kasih kepada semua pihak yang turut berpartisipasi memberikan dukungan dan motivasi secara konstruktif baik langsung maupun tidak langsung sehingga penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan secara efektif, dalam hal ini disampaikan kepada yang terhormat: Rektor Universitas Kaltara Tanjung Selor; Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Kaltara Tanjung Selor; Kepala Desa Tengkapak dan segenap aparaturnya; para tenaga pendidik dan tenaga kepegawaian pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Kaltara Tanjung Selor.
- ### DAFTAR PUSTAKA
- Arikunto, S. (2010). Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bagong Suyanto dan Sutinah. (2011). Metode Penelitian Sosial : Berbagai Alternatif Pendekatan. Edisi Revisi. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Danang Sunyoto. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama. Jakarta: CAPS.
- Hasibuan, Malayu. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Husaini Usman dan Purnomo Setiady A. (2011). Pengantar Statistika. Edisi Kedua. Jakarta: Bumi Aksara.
- Idrus Muhammad, (2009). Metode Penelitian Ilmu Sosial : Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. Edisi Kedua. Penerbit Erlangga: Jakarta.
- Mahsun, Mohamad. (2006). Pengukuran Kinerja Sektor Publik, edisi pertama. BPFE, Yogyakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). Perilaku dan Budaya Organisasi. Bandung: PT. Rafika Aditama.
- Mathis, Robert L, dan John H. Jackson. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, Hadadi. (2001). Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Regina Aditya Reza. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Sinar Santosa Perkasa. Universitas Diponegoro . Semarang.
- Rivai, Veithsal. (2008). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Robbin, Stephen P. (2002). Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi. Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- Slamet, M, (2002), teori dan praktek kepemimpinan, rineka cipta, Jakarta
- Siagian, Sondang P. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2002). Metode Penelitian Administrasi. Cetakan Kesembilan. Bandung: Penerbit Alfabeta.

- Winardi, (2000). Kepemimpinan dalam Manajemen, Edisi Kedua. Jakarta: Erlangga.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2019 atas Perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa
- Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyusunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintahan Desa.
- Peraturan Desa Tengkapak Kecamatan Tanjung Selor Kabupaten Bulungan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa Tengkapak Kecamatan Tanjung Selor Tahun 2015–2021.