

**STRATEGI POLA KEPEMIMPINAN KEPALA DESA DALAM UPAYA
MENINGKATKAN KINERJA PERANGKAT DESA
(Studi Kasus: Pemerintahan Desa Majasari, Pemerintahan Desa Lombang,
Pemerintahan Desa Limbangan di Kabupaten Indramayu)**

***VILLAGE HEAD LEADERSHIP PATTERN STRATEGIES IN ATTEMPS
TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF VILLAGE APPARATUS
(Case Study: Majasari Village Government, Lombang Village Government,
Limbangan Village Government in Indramayu Regency)***

Oleh
Somadi
169010047

Di Bawah Bimbingan:
Promotor: Prof. Dr. H. M. Sidik Priadana, MS
Co Promotor: Prof. Dr. H. Horas Djulius, SE

ARTIKEL JURNAL DISERTASI

Untuk Memperoleh Gelar Doktor dalam Ilmu Manajemen
Pada Universitas Pasundan
Dengan wibawa Rektor Universitas Pasundan
Prof. Dr. Ir. H. Eddy Jusuf, S.P., M.Si., M.Kom., IPU.
Sesuai dengan Keputusan Senat Komisi I/Guru Besar Universitas Dipertahankan
pada tanggal
Di Universitas Pasundan



**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG
2023**

STRATEGI POLA KEPEMIMPINAN KEPALA DESA DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PERANGKAT DESA

(Studi Kasus: Pemerintahan Desa Majasari, Pemerintahan Desa Lombang, Pemerintahan Desa Limbangan di Kabupaten Indramayu)

Oleh

Somadi^{1*}, Mohammad Sidik Priadana², Horas Djulius³
adie.somadi88@gmail.com¹, msidik@gmail.com², horasdjulius@unpas.ac.id³

^{1,2,3}Doktor Ilmu Manajemen Universitas Pasundan

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, menganalisis, dan mengkaji pola kepemimpinan kepala desa, kinerja perangkat desa, faktor-faktor kendala yang dapat menghambat penerapan kepemimpinan kepala desa, dan strategi efektivitas kepemimpinan kepala desa di desa maju, desa berkembang, dan desa tertinggal. Penelitian dilakukan dalam kerangka metode kualitatif dengan studi kasus ganda. Unit analisis pada penelitian ini yakni Pemerintahan Desa Majasari sebagai desa maju, Pemerintahan Desa Lombang sebagai desa berkembang dan Pemerintahan Desa Limbangan sebagai desa tertinggal. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis triangulasi, dan analisis SWOT. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu studi dokumentasi, wawancara, dan observasi. Wawancara dengan informan dibantu kuesioner yang bersifat terbuka. *Member check* dalam penelitian ini di antaranya masyarakat, perangkat desa, lembaga desa, kepala desa, ketua badan permusyawaratan desa, camat, Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Indramayu, praktisi, dan akademisi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola kepemimpinan kepala desa pada desa maju memiliki ciri yang kuat dalam menerapkan kepemimpinan visioner, kepala desa pada desa berkembang memiliki ciri yang kuat dalam menerapkan kepemimpinan transformasional, dan kepala desa pada desa tertinggal memiliki ciri yang kuat dalam menerapkan kepemimpinan transaksional. Lebih jauh, kinerja perangkat desa pada desa maju telah optimal, kinerja perangkat desa pada desa berkembang cukup optimal, dan kinerja perangkat desa pada desa tertinggal kurang optimal dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Sebaliknya, kendala yang dihadapi dalam penerapan pola kepemimpinan kepala desa pada desa maju adalah kendala administrasi, pada desa berkembang yaitu kendala teknis, dan pada desa tertinggal yakni kendala teknis dan kendala administrasi. Adapun grand strategi efektivitas kepemimpinan kepala desa yang seharusnya diimplementasikan pada desa maju adalah strategi agresif, pada desa berkembang yaitu strategi *turn around*, dan pada desa tertinggal yaitu strategi defensif.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kepala Desa, Kinerja Perangkat Desa, Kendala Penerapan Kepemimpinan Kepala Desa, Strategi Efektivitas Kepemimpinan Kepala Desa

RINGKESAN

Ieu panalungtikan miboga tujuan pikeun ngaidéntifikasi, nganalisis, sareng nalungtik pola kapamingpinan Kapala Désa, kinerja aparat Désa, kendala-kendala anu bisa ngahalangan palaksanaan kapamingpinan Kapala Désa, sareng stratégi pikeun éféktivitas kapamingpinan Kapala Désa anu kudu dilaksanakeun di desa maju, desa ngembang, sareng desa tinggaleun. Panalungtikan dilaksanakeun ngagunakeun métode kualitatif nu dilengkepan ku studi kasus. Unit analisis dina ieu panalungtikan nyaeta Pamaréntah Désa Majasari salaku désa maju, Pamaréntah Désa Lombang salaku désa ngembang sareng Pamaréntah Désa Limbangan salaku désa tinggaleun. Téhnik analisis data anu digunakeun nyaéta analisis triangulasi sareng analisis SWOT. Téhnik ngumpulkeun data anu digunakeun nyaeta studi dokumentasi, wawancara, sareng observasi. Dina proses wawancara sareng informan dibantuan ku angket terbuka. Wawancara dina ieu panalungtikan dilakukeun ka masarakat, aparat désa, lembaga désa, kapala désa, kapala BPD, camat, kapala Dinas Pemberdayaan Masyarakat sareng Désa Kabupatén Indramayu, praktisi, sareng akademisi.

Hasil panalungtikan nuduhkeun yén pola kapamingpinan kapala désa di désa maju miboga ciri kuat dina ngalaksanakeun kapamingpinan visioner, kapala désa di désa ngembang miboga ciri nu kuat dina ngalaksanakeun kapamingpinan transformasional, sareng kapala désa di désa tinggaleun miboga ciri

kuat dina ngalaksanakeun kapamingpinan transaksional. Saterusna, hasil panalungtikan nyuguhkeun yen kinerja aparat désa di désa maju geus optimal, kinerja aparat désa di désa ngembang cekap optimal, sareng kinerja aparat désa di désa tinggaleun kurang optimal dina masalah administrasi pamaréntahan désa. Halangan anu disanghareupan dina ngalaksanakeun pola kapamingpinan Kapala Désa di desa maju nyaeta masalah administrasi, di desa ngembang nyaeta masalah téknis mekarkeun désa, di desa tinggaleun nyaeta masalah teknis sareng administrasi. Stratégi nu utami pikeun ngaronjatkeun éféktivitas kapamingpinan kapala désa anu kuduna aya di désa maju nyaéta strategi agrésif, di desa ngembang mangrupa strategi balik, sareng di désa tinggaleun mangrupa strategi katahanan.

Kata Kunci: Kapamingpinan Kapala Désa, Kinerja Aparat Désa, Hambatan dina Ngalaksanakeun Kapamingpinan Kapala Désa, Stratégi Éféktifitas Kapamingpinan Kapala Désa

ABSTRACT

This study aims to determine, analyze, and comprehend the leadership patterns of the village head, the performance of village officials, obstacle factors that can hinder the implementation of the village head's leadership, and strategies for the effectiveness of the village head's leadership in developed, developing, and underdeveloped villages. The research was conducted within the framework of qualitative methods with multiple case studies. The units of analysis in this research are Majasari Village Government as a developed village, Lombang Village Government as a developing village, and Limbangan Village Government as an underdeveloped village. The data analysis techniques applied were triangulation and SWOT analyses. The data collection techniques employed were documentation, interviewing, and observation. Interviews with informants were assisted by an open-ended questionnaire. Member checks in this study comprised the community, village officials, village institutions, village heads, heads of village consultative bodies, sub-district heads, the Head of the Indramayu Regency Community and Village Empowerment Office, practitioners, and academics.

The results indicated that the leadership patterns of village heads in developed villages are characterized by strong implementation of visionary leadership, the leadership patterns in developing villages are characterized by strong implementation of transformational leadership, and the leadership patterns in underdeveloped villages are characterized by strong implementation of transactional leadership. Furthermore, in terms of the performance of implementing village governance, the results reveal that the performance of village officials in developed villages is optimal, the performance of village officials in developing villages is quite optimal, and the performance of village officials in underdeveloped villages is less optimal. In contrast, the constraints faced in the implementation of the leadership patterns of village heads in developed villages are administrative issues; in developing villages, they are technical issues; and in underdeveloped villages, they are both technical and administrative issues. In conclusion, the grand strategy of village head leadership effectiveness that should be implemented in developed villages is an aggressive strategy; in developing villages, it is a turn-around strategy; and in underdeveloped villages, it is a defensive strategy.

Keywords: *Village Head Leadership, Village Apparatus Performance, Village Head Leadership Implementation Constraints, Village Head Leadership Effectiveness Strategies*

LATAR BELAKANG

Keberadaan Undang-Undang RI No. 6 Tahun 2014 telah membawa harapan baru bagi penyelenggaraan pemerintahan desa, karena desa diberikan wewenang untuk mengurus dirinya sendiri melalui pemanfaatan potensi dan sumber daya yang dimilikinya. Sehingga Otonomi desa melahirkan semangat baru dalam pembangunan desa kearah yang lebih baik dan mengatasi permasalahan yang ada terkait dengan permasalahan pengangguran, kemiskinan dan permasalahan lainnya. Dengan otonomi desa, desa memiliki hak asal usul dan hak tradisional dalam mengatur dan mengurus kepentingan

masyarakat setempat dan berperan mewujudkan cita-cita kemerdekaan berdasarkan Undang-Undang Dasar Negara RI Tahun 1945.

Penyelenggaraan pemerintahan desa tidak terlepas dari peran kepemimpinan kepala desa. Hal ini disebabkan karena maju mundurnya kinerja pemerintahan desa yang tercermin pada kinerja perangkat desa salah satunya dipengaruhi oleh pola kepemimpinan yang diterapkan kepala desa. Lamangida, et al (2017), kepala desa menjadi seorang figur yang menentukan keefektifan kinerja pemerintahan desa. Dengan kata lain pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kapabilitas, kompetensi, dan kemampuan kepala desa dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Pendapat tersebut sesuai dengan hasil penelitian dari Fathoni, et al (2015), bahwa kegagalan atau kesuksesan suatu organisasi ditentukan salah satunya adalah kepemimpinan yang berjalan dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian Suhindarno (2015), bahwa peran kepala desa untuk meningkatkan kinerja perangkat desa melalui pembinaan, pengawasan, memberi keteladanan, dan motivasi. Peran tersebut memberikan dampak positif pada kinerja perangkat desa untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian, diharapkan pola kepemimpinan yang diterapkan kepala desa, diharapkan dapat meningkatkan kinerja perangkat desa yang berimplikasi terhadap kinerja pemerintah desa.

Menurut Rambe (2018), saat ini penyelenggaraan pemerintahan desa belum berjalan sebagaimana mestinya yang disebabkan kinerja perangkat desa yang rendah. Dengan demikian diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja perangkat desa salah satunya pelaksanaan studi komperatif kepada desa-desa yang telah berhasil melaksanakan pembangunan desanya. Salah satu desa yang dianggap berhasil yakni Pemerintahan Desa Majasari di Kabupaten Indramayu. Pemerintahan Desa Majasari merupakan desa maju yang telah meraih juara desa terbaik nasional regional Jawa-Bali dan berbagai penghargaan lainnya. Prestasi tersebut tidak terlepas dari pola kepemimpinan yang diterapkan kepala desa sehingga berdampak terhadap kinerja perangkat desa yang optimal. Namun tidak semua desa bisa menerapkan pola kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala desa Majasari. Sehingga status desa kebanyakan berada pada status desa berkembang dan desa tertinggal, seperti halnya status desa di Kabupaten Indramayu yaitu Pemerintahan Desa Lombang yang merupakan desa berkembang, dan Pemerintahan Desa Limbangan merupakan desa tertinggal.

Untuk itu penelitian ini dilakukan di Pemerintahan Desa Majasari, Pemerintahan Desa Lombang, dan Pemerintahan Desa Limbangan. Adapun alasan memilih Pemerintahan Desa Majasari karena merupakan salah satu desa maju dan desa terbaik tingkat nasional regional Jawa-Bali yang melakukan perubahan dari desa tertinggal menjadi desa maju. Keberhasilan Pemerintahan Desa Majasari diharapkan dapat menularkan kepada Pemerintahan Desa Lombang yang merupakan desa berkembang dan Pemerintahan Desa Limbangan merupakan desa tertinggal, dimana pola kepemimpinan yang diterapkan masih belum mampu meningkatkan kinerja perangkat desa sehingga membuat desa masih tertinggal dan berkembang. Selain itu, dalam penerapan pola kepemimpinan menghadapi

berbagai permasalahan yang harus dicarikan strategi pemecahannya agar bisa beranjak dari desa tertinggal menjadi desa berkembang atau maju, dan desa berkembang menjadi desa maju.

Berdasarkan pengamatan sementara yang dilakukan, bahwa pola kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala desa maju diduga memiliki ciri yang kuat dalam menerapkan kepemimpinan visioner. Sementara itu, pola kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala desa berkembang diduga memiliki ciri yang kuat dalam menerapkan kepemimpinan transformasional. Sedangkan pola kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala desa tertinggal diduga memiliki ciri yang kuat dalam menerapkan kepemimpinan transaksional.

Dengan demikian, terlihat jelas bahwa ada perbedaan dalam hal pola kepemimpinan kepala desa yang diterapkan oleh desa maju, desa berkembang, dan desa tertinggal. Untuk itu, tujuan penelitian ini untuk mengetahui, menganalisis, dan mengkaji pola kepemimpinan kepala desa, kinerja perangkat desa, faktor-faktor kendala yang dapat menghambat penerapan kepemimpinan kepala desa, dan strategi efektivitas kepemimpinan kepala desa yang seharusnya di desa maju, desa berkembang, dan desa tertinggal.

KAJIAN PUSTAKA

1. Kepemimpinan Kepala Desa

Menurut Andika, et al (2021), kepemimpinan kepala desa adalah kepemimpinan formal yang perilaku kepemimpinannya harus sesuai dengan peraturan yang telah dibuat oleh pemerintah pusat dan harus dijalankan dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian, kepemimpinan kepala desa yaitu kepemimpinan yang dijalankan oleh kepala desa yang berlandaskan peraturan yang telah dibuat oleh pemerintah. Kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala desa merupakan kepemimpinan kontemporer. Kepemimpinan kontemporer merupakan jenis kepemimpinan yang bertujuan untuk menghadapi pemahaman orang di zaman sekarang terkait dengan kepemimpinan. Ada beberapa pola kepemimpinan kontemporer antara lain sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan Visioner. Satori dan Komariah (2017), mengungkapkan bahwa kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dalam dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi dimasa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil. Menurut Burt Nanus dalam Moeheriono (2017), dimensi kepemimpinan visioner antara lain yaitu sebagai peran penentu arah (*direction setter*), sebagai agen perubahan, sebagai juru bicara, dan sebagai pelatih.
- b. Kepemimpinan Transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang merangsang dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam prosesnya juga mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri (Bass dan Riggio, 2006).

Adapun dimensi dan indikator kepemimpinan transformasional antara lain yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individu.

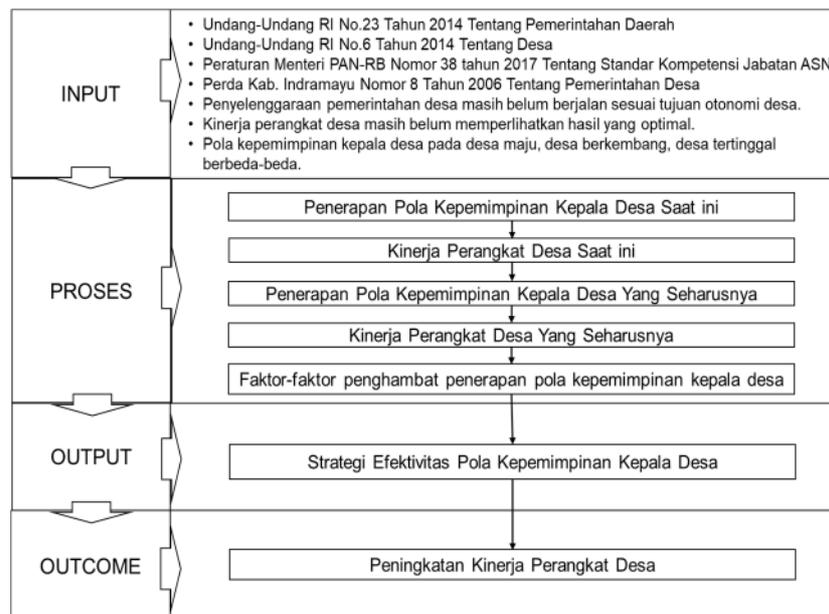
- c. **Kepemimpinan Transaksional.** Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang terjadi ketika pemimpin memberikan penghargaan atau mendisiplinkan pengikutnya, bergantung pada adekuasi performa pemimpin (Bass dan Riggio, 2006). Menurut Robbins & Judge (2008), dimensi dari gaya kepemimpinan transaksional antara lain yaitu imbalan kontinjen, manajemen dengan pengecualian/ eksepsi aktif, dan manajemen dengan pengecualian/ eksepsi pasif.

2. Definisi Kinerja Perangkat Desa

Menurut Badriah, (2017), kinerja perangkat desa adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh perangkat desa dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Menurut Pandey, et al (2015), kinerja aparat pemerintah desa adalah tingkat prestasi kerja yang dicapai oleh aparat pemerintah desa secara efisien dan efektif, yang berdampak pada peningkatan kinerja yang dapat mempercepat keberhasilan pembangunan desa. Dengan demikian, kinerja perangkat desa yaitu hasil kerja yang dicapai oleh perangkat desa sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya guna mencapai tujuan kepala desa dalam rangka membangun desa. Menurut Ivancevich, et al (2007), dimensi kinerja perangkat desa meliputi kuantitas pekerjaan, mutu pekerjaan, pengetahuan pekerjaan, kreativitas, kooperatif, keterkaitan, ide dan kualitas pribadi.

KERANGKA PEMIKIRAN

Berdasarkan kajian pustaka dan penelitian terdahulu yang relevan, maka kerangka pemikiran pada penelitian ini terlihat pada gambar berikut.



Sumber: Olahan Penelitian, 2023

Gambar 1. Kerangka Pemikiran

PROPOSISI PENELITIAN

1. Pola kepemimpinan kepala desa pada desa maju, desa berkembang, dan desa tertinggal masih bisa diefektifkan.
2. Kinerja perangkat desa pada desa maju, desa berkembang, dan desa tertinggal masih dapat ditingkatkan kembali.
3. Kendala-kendala yang dihadapi dalam penerapan pola kepemimpinan kepala desa yang perlu diketahui dan masih dapat diminimalisir.
4. Strategi efektivitas pola kepemimpinan kepala desa yang seharusnya dapat meningkatkan kinerja perangkat desa pada desa maju, desa berkembang, dan desa tertinggal.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dengan teknis analisis yaitu triangulasi dan analisis SWOT. Penelitian dilaksanakan menggunakan *multicase*. Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah pola kepemimpinan kepala desa dan kinerja perangkat desa, sedangkan unit analisis dalam penelitian ini adalah Pemerintahan Desa Majasari sebagai desa maju, Pemerintahan Desa Lombang sebagai desa berkembang, dan Pemerintahan Desa Limbangan sebagai desa tertinggal yang berdomisili di Kabupaten Indramayu. Teknik pengumpulan data menggunakan studi dokumentasi, wawancara, dan observasi. Wawancara dengan informan dibantu kuesioner.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

1. Karakteristik Informan

Informan dalam penelitian ini terdiri dari informan internal dan informan eksternal. Informan internal dalam penelitian ini merupakan kepala desa, perangkat desa dan lembaga desa pada masing-masing desa. Sementara itu, informan eksternal dalam penelitian ini merupakan tokoh masyarakat dan BPD yang ada di desa masing-masing serta pihak kecamatan yang membawahi masing-masing desa.

2. Hasil dan Pembahasan

Hasil Proposisi I

a. Desa Maju

Berdasarkan hasil pengolahan data mengenai pola kepemimpinan kepala desa pada desa maju, maka dapat terlihat pada hasil sintesa berikut.

Tabel 1. Hasil Sintesa Konsep Kepemimpinan Visioner Pada Desa Maju

No	Hasil Sintesa
1	Sebagian besar masyarakat mengetahui visi kepala desa
2	Sebagian besar masyarakat dan pihak lain mengerti visi kepala desa
3	Masyarakat mengikuti arahan kepala desa dan semangat dalam membangun desa
4	Masyarakat percaya terhadap visi yang dibangun kepala desa adalah yang terbaik untuk desa dan masyarakat
5	Masyarakat mendapatkan dukungan ketika ingin berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan desa
6	Kegiatan yang dilakukan masyarakat atau pelaksanaan program desa yang bertujuan untuk mendukung pencapaian visi didukung oleh kepala desa
7	Visi, misi dan program yang dibangun sesuai dengan kebutuhan dan keinginan semua pihak
8	Program yang dilaksanakan sesuai dengan perubahan zaman dan perkembangan teknologi
9	Kepala desa membuat inovasi program desa sehingga desa mengalami banyak perubahan dibandingkan kondisi desa sebelumnya

No	Hasil Sintesa
10	Permasalahan yang menghambat dalam pembangunan desa diselesaikan dengan cepat
11	Pembangunan/ kegiatan desa dilaksanakan secara fleksibel, namun harus sesuai dengan rencana sebelumnya
12	Kegiatan yang dilaksanakan telah diperhitungkan segala resiko yang akan dihadapi dalam pencapaian visi yang disesuaikan dengan SD yang ada
13	Bentuk komunikasi yang digunakan oleh kepala desa seperti musyawarah, <i>door to door</i> , dan penggunaan teknologi untuk menyampaikan visi, misi dan program kepala desa
14	Masyarakat ikut berpartisipasi dalam kegiatan yang dilaksanakan oleh pemerintah desa
15	Masyarakat merasa bersemangat untuk membangun desa
16	Masyarakat selalu terlibat dalam pembangunan desa
17	Perangkat desa terlibat kerjasama dengan semua pihak dalam pembangunan desa
18	Pelaksanaan pekerjaan terkoordinir dengan baik sehingga tidak ada kesalahan atau hambatan dalam pelaksanaan kegiatan
19	Masyarakat melaksanakan kegiatan sesuai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya
20	Masyarakat fokus dalam melaksanakan pekerjaan demi tercapainya tujuan kegiatan
21	Masyarakat memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dipercayakan kepala desa

Sumber: Hasil Analisis, Tahun 2023

Tabel 2. Hasil Sintesa Konsep Kepemimpinan Transformasional Pada Desa Maju

No	Hasil Sintesa
1	Kepala desa memiliki visi, misi dan program yang jelas yang disampaikan kepada semua pihak
2	Keputusan yang diambil kepala desa dilakukan secara adil dan bijak dan keputusan tersebut diikuti oleh semua pihak
3	Kepala desa memiliki komitmen terhadap kegiatan yang telah direncanakan sehingga pembangunan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan
4	Kepala desa mendorong semua pihak untuk antusias dan berpartisipasi ketika ada kegiatan di desa
5	Kepala desa mengutamakan kepentingan orang lain dibandingkan kepentingan pribadi atau golongan
6	Pekerjaan yang dilaksanakan perangkat desa sesuai dengan tupoksinya dan berjalan dengan lancar sesuai arahan kepala desa
7	Kepala desa mendorong perangkat desa dapat bekerja selama 24 jam untuk melayani masyarakat
8	Kepala desa mendorong perangkat desa untuk memberikan pelayanan selama 24 jam, disiplin dan semangat untuk melayani masyarakat serta menjalankan kegiatan yang telah direncanakan
9	Kepala desa mendorong perangkat desa untuk rajin dan disiplin dalam bekerja
10	Kepala desa mendorong perangkat desa untuk meningkatkan pendidikan dan kemampuan, namun belum adanya pengarahan untuk peningkatan jenjang karir
11	Visi, misi dan kegiatan yang akan dilaksanakan di desa diinformasikan oleh kepala desa kepada semua pihak melalui berbagai cara
12	Kepala desa memberikan semangat kepada perangkat desa untuk semangat dalam melayani kebutuhan masyarakat dan melaksanakan kegiatan desa
13	Kepala desa mendorong semua pihak untuk berpikir kreatif agar tercipta ide tentang pembangunan desa dan pelayanan kepada masyarakat
14	Kepala desa mendorong, mengarahkan dan membina perangkat desa dan semua pihak untuk menyelesaikan permasalahan secara bijak, dan adil sesuai fakta
15	Kepala desa menampung ide yang diusulkan oleh semua pihak dan menyampaikannya dalam musyawarah
16	Kepala desa berpikir inovatif sehingga banyak perubahan dan inovasi program di desa
17	Kepala desa selalu mengikuti perkembangan teknologi dan informasi untuk diterapkan di desa guna melayani masyarakat
18	Kepala desa mendorong semua pihak untuk meningkatkan pendidikan dan kemampuannya
19	Kepala desa mendorong perangkat desa untuk berprestasi dan membuat perubahan di desa, namun belum mendorong pengembangan karir
20	Kepala desa menerima keinginan dan kebutuhan dari masing-masing perangkat desa dan melakukan koordinasi dengan semua pihak atas keinginan dan kebutuhan tersebut melalui musyawarah
21	Kepala desa mengarahkan dan membina perangkat desa dalam memecahkan permasalahan, dan juga turun langsung ke lapangan untuk menyelesaikan permasalahan
22	Kepala desa selalu melakukan koordinasi dengan perangkat desa untuk melihat perkembangan pelaksanaan pelayanan dan kegiatan desa
23	Kepala desa memberikan perhatian dengan pemberian tambahan gaji, apresiasi moral, dan mengusulkan peningkatan gaji perangkat desa ke pemerintah
24	Kepala desa melakukan koordinasi dengan perangkat desa dan semua pihak untuk melihat perkembangan pekerjaan, menyaring masukan, pemberian solusi terhadap permasalahan, dan memberikan informasi kegiatan yang akan atau sedang dijalankan.

Sumber: Hasil Analisis, Tahun 2023

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan yang dikaitkan dengan dimensi kepemimpinan visioner yang dikemukakan oleh Burt Nanus dalam Moehariono (2017), dan dimensi kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Riggio (2006), bahwa pola kepemimpinan yang diterapkan kepala desa pada desa maju memiliki ciri yang kuat dalam menerapkan kepemimpinan visioner.

b. Desa Berkembang

Berdasarkan hasil pengolahan data mengenai pola kepemimpinan kepala desa pada desa berkembang maka dapat terlihat pada hasil sintesa berikut.

Tabel 3. Hasil Sintesa Konsep Kepemimpinan Visioner Pada Desa Berkembang

No	Hasil Sintesa
1	Sebagian besar masyarakat belum mengetahui visi kepala desa
2	Sebagian besar masyarakat belum mengerti visi kepala desa

No	Hasil Sintesa
3	Perangkat desa mengikuti arahan kepala desa kecuali pendidikan dan semangat dalam membangun desa, namun semangat masyarakat untuk melaksanakan visi kepala desa masih kurang, kecuali di bidang pertanian padahal telah didorong oleh kepala desa
4	Sebagian besar masyarakat percaya terhadap visi yang dibangun dalam bidang pertanian adalah yang terbaik untuk desa dan masyarakat
5	Masyarakat mendapatkan dukungan ketika ingin berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan desa, kecuali kegiatan keagamaan dan pembangunan SDM
6	Kegiatan yang dilakukan oleh masyarakat ataupun pelaksanaan program desa yang bertujuan untuk mendukung pencapaian visi didukung oleh kepala desa
7	Visi, misi dan program yang dibangun belum sesuai dengan kebutuhan dan keinginan semua pihak karena kegiatan keagamaan masih belum mendapatkan dorongan dari kepala desa, hanya fokus kepada pembangunan fisik dan pertanian yang setiap tahun dilaksanakan oleh kepemimpinan sebelumnya
8	Program yang dilaksanakan belum sesuai perkembangan zaman, teknologi dan kondisi lingkungan desa karena kebutuhan masyarakat terhadap kegiatan keagamaan sangat tinggi
9	Kepala desa kurang membuat inovasi program desa sehingga desa belum mengalami banyak perubahan dibandingkan kondisi desa pada kepemimpinan sebelumnya
10	Permasalahan yang menghambat dalam pembangunan desa diselesaikan dengan cepat, kecuali bidang keagamaan
11	Pembangunan/ kegiatan desa dilaksanakan secara bertahap sesuai kondisi anggaran
12	Kegiatan yang dilaksanakan telah diperhitungkan segala resiko yang dihadapi dalam pencapaian visi
13	Bentuk komunikasi yang digunakan oleh kepala desa seperti musyawarah, pembuatan papan pengumuman, dan pendekatan langsung kepada masyarakat untuk menyampaikan visi, misi dan program kepala desa
14	Masyarakat kurang berpartisipasi dalam kegiatan yang dilaksanakan oleh pemerintah desa, kecuali kegiatan keagamaan
15	Masyarakat merasa kurang bersemangat untuk membangun desa
16	Sebagian besar masyarakat dan lembaga desa tidak terlibat dalam pembangunan desa, kecuali perangkat desa dan lembaga desa tertentu
17	Perangkat desa hanya terlibat kerjasama dengan beberapa masyarakat, dan tidak ada kerjasama dengan tokoh agama dalam pembangunan desa
18	Pelaksanaan pekerjaan terkoordinir dengan baik sehingga kesalahan atau hambatan dalam pelaksanaan kegiatan tidak terjadi
19	Perangkat desa dan sebagian masyarakat melaksanakan kegiatan sesuai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya
20	Perangkat desa dan sebagian masyarakat fokus dalam melaksanakan pekerjaan demi tercapainya tujuan kegiatan
21	Masyarakat belum memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dipercayakan kepala desa, kecuali perangkat desa

Sumber: Hasil Analisis, Tahun 2023

Tabel 4. Hasil Sintesa Konsep Kepemimpinan Transformasional Pada Desa Berkembang

No	Hasil Sintesa
1	Kepala desa memiliki visi, misi dan program yang hanya dimengerti oleh masyarakat bahwa di desa akan dilaksanakan pembangunan fisik
2	Keputusan yang diambil kepala desa dilakukan secara adil, bijak, berani dan tegas, namun kurang mampu mengajak masyarakat untuk berpartisipasi pada kegiatan atau pembangunan desa
3	Kepala desa memiliki komitmen terhadap kegiatan yang telah direncanakan sehingga pembangunan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan yang dilaksanakan secara bertahap
4	Kepala desa kurang mendorong semua pihak dan hanya kelompok tertentu untuk antusias dan berpartisipasi ketika ada kegiatan di desa, kecuali kegiatan keagamaan
5	Kepala desa mengutamakan kepentingan masyarakat secara umum, namun tergantung kondisi
6	Pekerjaan yang dilaksanakan perangkat desa sesuai dengan tupoksinya dan berjalan dengan lancar sesuai arahan kepala desa
7	Kepala desa memiliki standar tinggi terhadap pembangunan fisik dan perangkat desa diharapkan dapat bekerja selama 24 jam untuk melayani masyarakat yang dilakukan sehingga kepala desa jarang berada di rumah atau kantor desa
8	Kepala desa mendorong perangkat desa untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara maksimal, kecuali pengurusan administrasi kependudukan
9	Kepala desa mendorong perangkat desa untuk rajin bekerja dan melayani masyarakat, namun masih terdapat permasalahan dalam pelayanan dan perangkat desa masih terlambat ke kantor desa yang disebabkan adanya urusan di rumah dan juga ada perangkat desa yang jarang ke kantor desa
10	Kepala desa belum mengarahkan perangkat desa untuk mengembangkan jenjang karir karena masih berfokus pada pembangunan fisik
11	Visi, misi dan kegiatan yang akan dilaksanakan di desa diinformasikan oleh kepala desa hanya kepada beberapa masyarakat sehingga masih banyak masyarakat yang belum mengetahui visi atau harapan kepala desa kedepan
12	Kepala desa memberikan semangat kepada perangkat desa untuk semangat dalam melayani kebutuhan masyarakat dan melaksanakan kegiatan desa
13	Kepala desa belum mendorong semua pihak untuk berpikir kreatif sehingga belum ada perkembangan yang besar di desa dan hanya fokus pada pembangunan desa
14	Kepala desa mendorong, dan mengarahkan perangkat desa dan semua pihak untuk menyelesaikan permasalahan secara bijak, dan adil meskipun kadang lambat dalam penyelesaian masalah kecuali masalah pertanian
15	Kepala desa menampung ide yang diusulkan oleh semua pihak dan menyaring masukan tersebut, dan kemudian menyampaikannya dalam musyawarah
16	Kepala desa belum berpikir inovatif sehingga belum banyak perubahan dan inovasi program di desa, hanya fokus kepada pembangunan fisik
17	Kepala desa belum mengikuti perkembangan teknologi dan informasi karena kualitas SDM yang rendah, tetapi mendorong perangkat desa untuk belajar agar bisa diterapkan dalam melayani masyarakat, namun hanya sebagian perangkat desa yang menangkap perkembangan teknologi dan informasi
18	Kepala desa mendorong semua pihak untuk meningkatkan pendidikan dan kemampuannya, namun belum adanya pelatihan yang dilaksanakan oleh pemerintah desa
19	Kepala desa belum mendorong perangkat desa untuk berprestasi, dan juga belum mendorong pengembangan karir karena berfokus pada pembangunan fisik
20	Kepala desa menerima keinginan dan kebutuhan dari masing-masing perangkat desa dan semua pihak, dan mempertimbangkan masukan tersebut, dan jika terpilih maka dimusyawarahkan kepada semua pihak terkait
21	Kepala desa mengarahkan dan membantu perangkat desa dalam memecahkan permasalahan, dan juga turun langsung ke lapangan untuk menyelesaikan permasalahan, kecuali permasalahan pengurusan administrasi kependudukan
22	Kepala desa selalu melakukan koordinasi dengan perangkat desa untuk melihat perkembangan pelaksanaan pelayanan dan kegiatan desa serta memberikan bantuan bagi pihak yang membutuhkan

No	Hasil Sintesa
23	Kepala desa belum memperhatikan perangkat desa yang memiliki prestasi karena masih berfokus pada pembangunan fisik, dan belum terfokus pada pembangunan SDM
24	Kepala desa melakukan koordinasi dengan perangkat desa dan semua pihak kecuali ulama untuk melihat perkembangan pekerjaan, menyaring masukan, pemberian solusi terhadap permasalahan, dan memberikan informasi kegiatan yang akan atau sedang dijalankan

Sumber: Hasil Analisis, Tahun 2023

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan yang dikaitkan dengan dimensi kepemimpinan visioner yang dikemukakan oleh Burt Nanus dalam Moehariono (2017), dan dimensi kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Riggo (2006), bahwa pola kepemimpinan yang diterapkan kepala desa pada desa berkembang memiliki ciri yang kuat dalam menerapkan kepemimpinan transformasional.

c. Desa Tertinggal

Berdasarkan hasil pengolahan data mengenai pola kepemimpinan kepala desa pada desa tertinggal maka dapat terlihat pada hasil sintesa berikut.

Tabel 5. Hasil Sintesa Terkait Konsep Kepemimpinan Visioner Pada Desa Tertinggal

No	Hasil Sintesa
1	Sebagian besar masyarakat belum mengetahui visi kepala desa
2	Sebagian besar masyarakat dan pihak lain kurang mengerti visi kepala desa
3	Motivasi hanya diberikan kepada perangkat desa dan beberapa lembaga desa guna memberikan semangat dan kelancaran pelaksanaan program kerja, namun belum memberikan mampu mendorong masyarakat untuk aktif membangun desa
4	Sebagian masyarakat percaya terhadap visi yang dibangun kepala desa adalah yang terbaik untuk desa dan masyarakat
5	Masyarakat mendapatkan dukungan ketika ingin berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan desa
6	Kegiatan yang dilakukan oleh masyarakat ataupun pelaksanaan program desa yang bertujuan untuk mendukung pencapaian visi didukung oleh kepala desa
7	Visi, misi dan program yang dibangun kurang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan semua pihak
8	Program yang dilaksanakan cukup sesuai dengan kondisi lingkungan desa
9	Kepala desa kurang membuat inovasi program desa sehingga desa belum mengalami banyak perubahan dibandingkan kondisi desa pada kepemimpinan sebelumnya
10	Permasalahan yang menghambat dalam pembangunan desa belum mampu diselesaikan dengan cepat
11	Pembangunan/ kegiatan desa dilaksanakan secara fleksibel dan bertahap karena disesuaikan dengan kondisi anggaran
12	Kegiatan pembangunan dilakukan secara bertahap dan telah diperhitungkan segala resiko yang akan dihadapi, namun untuk pelayanan masyarakat masih masih terdapat banyak permasalahan yang terjadi
13	Bentuk komunikasi yang digunakan oleh kepala desa seperti musyawarah, pemberian sambutan, dan <i>door to door</i> , untuk menyampaikan visi, misi dan program kepala desa
14	Sebagian besar masyarakat belum berpartisipasi dalam kegiatan yang dilaksanakan oleh pemerintah desa
15	Masyarakat kurang bersemangat untuk membangun desa
16	Masyarakat masih kurang terlibat atau berpartisipasi dalam pembangunan desa
17	Perangkat desa terlibat kerjasama dengan semua pihak dalam pembangunan desa
18	Pelaksanaan pekerjaan terkoordinir dengan baik sehingga tidak ada kesalahan atau hambatan dalam pelaksanaan kegiatan, namun untuk pelayanan masyarakat masih ada masalah
19	Perangkat desa dan beberapa pihak terkait melaksanakan kegiatan sesuai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya
20	Perangkat desa dan beberapa pihak terkait fokus dalam melaksanakan pekerjaan demi tercapainya tujuan kegiatan
21	Sebagian besar masyarakat belum memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dipercayakan kepala desa

Sumber: Hasil Analisis, Tahun 2023

Tabel 6. Hasil Sintesa Terkait Konsep Kepemimpinan Transformasional Pada Desa Tertinggal

No	Hasil Sintesa
1	Kepala desa memiliki visi, misi dan program namun hanya disampaikan ketika musyawarah, pemilihan kepala desa, sambutan acara, dan spanduk di desa sehingga hanya dimengerti oleh masyarakat/ pihak tertentu
2	Keputusan yang diambil kepala desa dilakukan secara adil dan bijak, namun kurang mampu mengajak masyarakat untuk berpartisipasi pada kegiatan atau pembangunan desa
3	Kepala desa memiliki komitmen terhadap kegiatan yang telah direncanakan sehingga pembangunan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan
4	Kepala desa kurang mendorong semua pihak dan hanya kelompok tertentu untuk antusias dan berpartisipasi ketika ada kegiatan di desa, kecuali kegiatan keagamaan
5	Kepala desa belum mengutamakan kepentingan masyarakat secara umum, namun lebih mementingkan kepentingan pribadi atau golongan
6	Pekerjaan yang dilaksanakan perangkat desa sesuai dengan tupoksinya dan berjalan dengan lancar sesuai arahan kepala desa
7	Kepala desa memiliki standar tinggi terhadap pembangunan fisik yang dilakukan, namun kegiatan lain atau pelayanan kepada masyarakat masih belum ada standar tinggi untuk pelaksanaannya
8	Kepala desa mendorong perangkat desa untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara maksimal, namun perangkat desa masih belum mampu merealisasikan keinginan tersebut karena kualitas SDM yang rendah

No	Hasil Sintesa
9	Kepala desa mendorong perangkat desa untuk rajin bekerja dan melayani masyarakat, namun masih terdapat permasalahan dalam pelayanan dan perangkat desa masih terlambat ke kantor desa yang disebabkan adanya urusan di rumah
10	Kepala desa mendorong perangkat desa untuk meningkatkan pendidikan dan kemampuan, namun belum mengarahkan perangkat desa untuk mengembangkan jenjang karir
11	Visi, misi dan kegiatan yang akan dilaksanakan di desa diinformasikan oleh kepala desa hanya kepada beberapa masyarakat sehingga masih banyak masyarakat yang belum mengetahui visi atau harapan kepala desa kedepan
12	Kepala desa memberikan semangat kepada perangkat desa untuk semangat dalam melayani kebutuhan masyarakat dan melaksanakan kegiatan desa
13	Kepala desa belum mendorong semua pihak untuk berpikir kreatif sehingga belum ada perkembangan yang besar di desa
14	Kepala desa mendorong, mengarahkan dan membina perangkat desa dan semua pihak untuk menyelesaikan permasalahan secara bijak, dan adil sesuai fakta
15	Kepala desa menampung ide yang diusulkan oleh semua pihak dan menyaring masukan tersebut, dan kemudian menyampaikannya dalam musyawarah
16	Kepala desa belum berpikir inovatif sehingga belum banyak perubahan dan inovasi program di desa
17	Kepala desa mengikuti perkembangan teknologi dan informasi untuk diterapkan di desa guna melayani masyarakat, namun hanya sebagian perangkat desa yang menangkap perkembangan teknologi dan informasi
18	Kepala desa mendorong semua pihak untuk meningkatkan pendidikan dan kemampuannya
19	Kepala desa belum mendorong perangkat desa untuk berprestasi dan membuat perubahan di desa, namun juga belum mendorong pengembangan karir karena berfokus pada pembangunan fisik
20	Kepala desa menerima keinginan dan kebutuhan dari masing-masing perangkat desa dan semua pihak, dan mempertimbangkan masukan tersebut, dan jika terpilih maka dimusyawarahkan kepada semua pihak terkait
21	Kepala desa mengarahkan dan membina perangkat desa dalam memecahkan permasalahan, dan juga turun langsung ke lapangan untuk menyelesaikan permasalahan
22	Kepala desa selalu melakukan koordinasi dengan perangkat desa untuk melihat perkembangan pelaksanaan pelayanan dan kegiatan desa serta memberikan bantuan bagi pihak yang membutuhkan
23	Kepala desa belum memperhatikan perangkat desa yang memiliki prestasi karena masih berfokus pada pembangunan fisik, dan belum terfokus pada pembangunan SDM
24	Kepala desa melakukan koordinasi dengan perangkat desa dan semua pihak untuk melihat perkembangan pekerjaan, menyaring masukan, pemberian solusi terhadap permasalahan, dan memberikan informasi kegiatan yang akan atau sedang dijalankan

Sumber: Hasil Analisis, Tahun 2023

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan yang dikaitkan dengan dimensi kepemimpinan visioner yang dikemukakan oleh Burt Nanus dalam Moehariono (2017), dan dimensi kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Riggio (2006), bahwa pola kepemimpinan yang diterapkan kepala desa pada desa tertinggal belum memiliki ciri yang kuat dalam menerapkan kepemimpinan visioner maupun transformasional. Namun, jika dikaitkan dengan kepemimpinan transaksional menurut Robbins & Judge (2008), bahwa pola kepemimpinan yang diterapkan kepala desa pada desa tertinggal memiliki ciri yang kuat dalam menerapkan kepemimpinan transaksional. Hal ini disebabkan karena seluruh dimensi untuk menilai kepemimpinan transaksional memperlihatkan hasil yang efektif sesuai dengan ciri kepemimpinan transaksional.

Hasil Proposisi II:

a. Desa Maju

Berdasarkan hasil pengolahan data mengenai kinerja perangkat desa pada desa maju, maka dapat terlihat pada hasil sintesa berikut.

Tabel 7. Hasil Sintesa Konsep Kinerja Perangkat Desa Pada Desa Maju

No	Hasil Sintesa
1	Pelayanan yang diberikan perangkat desa sesuai dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat, kecuali pengurusan administrasi kependudukan
2	Perangkat desa memahami pekerjaan masing-masing dalam melayani masyarakat
3	Pelayanan yang diberikan perangkat desa sesuai dengan peraturan yang berlaku
4	Perangkat desa patuh terhadap waktu ketika bekerja
5	Pelayanan yang diberikan perangkat desa sesuai dengan visi yang dijalankan kepala desa, namun terkadang belum maksimal karena banyaknya pekerjaan yang harus dilaksanakan
6	Pelayanan yang diberikan perangkat desa sesuai dengan visi yang dijalankan kepala desa, meskipun terkadang mengalami kendala
7	Perangkat desa memiliki kreativitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan pembangunan desa
8	Perangkat desa memiliki keinginan untuk meningkatkan pendidikan dan kemampuannya
9	Perangkat desa memiliki kemandirian dalam bekerja tanpa menunggu perintah dalam memberikan layanan

No	Hasil Sintesa
10	Perangkat desa tidak berani mengambil resiko atau kebijakan ketika menghadapi permasalahan dalam bekerja, kecuali kasus tertentu sesuai instruksi kepala desa
11	Perangkat desa mampu menggunakan kemampuan dan sumberdaya sesuai dengan kebutuhan ketika memberikan layanan
12	Hasil pekerjaan perangkat desa bagus dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, kecuali pengurusan administrasi kependudukan
13	Perangkat desa tepat waktu dalam pengurusan pelayanan, kecuali pelayanan administrasi kependudukan
14	Pelayanan yang diberikan perangkat desa merupakan hasil pengembangan diri dalam pendidikan, dan keterampilan
15	Perangkat desa mampu menjalin kerjasama secara internal dan eksternal dengan baik dalam rangka melayani masyarakat dan pembangunan desa
16	Perangkat desa memiliki etos kerja dan perilaku yang baik dalam memberikan layanan
17	Sebagian besar perangkat desa memiliki jiwa kepemimpinan dalam bekerja karena bisa mengambil keputusan untuk menghadapi permasalahan dalam bekerja

Sumber: Hasil Analisis, Tahun 2023

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dengan menggunakan dimensi kinerja menurut Ivancevich, et al (2007:89) bahwa kinerja perangkat desa pada desa maju sudah optimal.

b. Desa Berkembang

Berdasarkan hasil pengolahan data mengenai kinerja perangkat desa pada desa berkembang, maka dapat terlihat pada hasil sintesa berikut.

Tabel 8. Hasil Sintesa Terkait Konsep Kinerja Perangkat Desa Pada Desa Berkembang

No	Hasil Sintesa
1	Pelayanan yang diberikan perangkat desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat kecuali pengurusan administrasi kependudukan
2	Perangkat desa memahami pekerjaan masing-masing dalam melayani masyarakat
3	Pelayanan yang diberikan perangkat desa sesuai dengan peraturan yang berlaku
4	Perangkat desa belum patuh terhadap waktu ketika bekerja
5	Pekerjaan yang dilakukan perangkat desa sesuai dengan target renstra atau visi kepala desa
6	Pelayanan yang diberikan perangkat desa sesuai dengan visi yang dijalankan kepala desa
7	Sebagian besar perangkat desa tidak memiliki kreativitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan pembangunan desa
8	Sebagian perangkat desa memiliki keinginan untuk meningkatkan pendidikan dan keterampilan
9	Perangkat desa memiliki kemandirian dalam bekerja tanpa menunggu perintah dalam memberikan layanan, kecuali hal-hal yang memerlukan persetujuan kepala desa
10	Perangkat desa berani mengambil resiko atau kebijakan ketika menghadapi permasalahan dalam bekerja, kecuali permasalahan yang memerlukan persetujuan kepala desa
11	Sebagian besar perangkat desa tidak dapat menggunakan komputer dan internet karena kualitas SDM yang rendah
12	Hasil pekerjaan perangkat desa bagus dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, kecuali pengurusan administrasi kependudukan
13	Perangkat desa tidak tepat waktu dalam pengurusan pelayanan yang melibatkan pihak ketiga
14	Pelayanan yang diberikan perangkat desa merupakan hasil pengembangan diri yang dilakukan secara mandiri dan pelatihan dari pemerintah
15	Perangkat desa mampu menjalin kerjasama secara internal dan eksternal dengan baik dalam rangka melayani masyarakat dan pembangunan desa
16	Sebagian besar perangkat desa memiliki etos kerja dan perilaku yang baik dalam memberikan layanan
17	Sebagian besar perangkat desa memiliki jiwa kepemimpinan dalam bekerja karena bisa mengambil keputusan untuk menghadapi permasalahan dalam bekerja

Sumber: Hasil Analisis, Tahun 2023

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dengan menggunakan dimensi kinerja menurut Ivancevich, et al (2007:89) bahwa kinerja perangkat desa pada desa berkembang cukup optimal.

c. Desa Tertinggal

Berdasarkan hasil pengolahan data mengenai kinerja perangkat desa pada desa tertinggal, maka dapat terlihat pada hasil sintesa berikut.

Tabel 9. Hasil Sintesa Terkait Konsep Kinerja Perangkat Desa Pada Desa Tertinggal

No	Hasil Sintesa
1	Pelayanan yang diberikan perangkat desa cukup sesuai dengan kebutuhan masyarakat
2	Perangkat desa memahami pekerjaan masing-masing dalam melayani masyarakat
3	Pelayanan yang diberikan perangkat desa sesuai dengan peraturan yang berlaku
4	Perangkat desa belum patuh terhadap waktu ketika bekerja
5	Pekerjaan yang dilakukan perangkat desa belum sesuai dengan target renstra atau visi kepala desa
6	Pelayanan yang diberikan perangkat desa belum sesuai dengan visi yang dijalankan kepala desa
7	Sebagian besar perangkat desa tidak memiliki kreativitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan pembangunan desa
8	Perangkat desa memiliki keinginan untuk meningkatkan pendidikan dan keterampilan.
9	Perangkat desa memiliki kemandirian dalam bekerja tanpa menunggu perintah dalam memberikan layanan, kecuali hal-hal yang memerlukan persetujuan kepala desa
10	Perangkat desa tidak berani mengambil resiko atau kebijakan ketika menghadapi permasalahan dalam bekerja

No	Hasil Sintesa
11	Sebagian besar perangkat desa tidak dapat menggunakan komputer dan internet karena kualitas SDM yang rendah
12	Hasil pekerjaan perangkat desa cukup bagus dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat
13	Perangkat desa tidak tepat waktu dalam pengurusan pelayanan yang melibatkan pihak ketiga
14	Pelayanan yang diberikan perangkat desa merupakan hasil pengembangan diri yang dilakukan secara mandiri dan pelatihan dari pemerintah
15	Perangkat desa mampu menjalin kerjasama secara internal dan eksternal dengan baik dalam rangka melayani masyarakat dan pembangunan desa
16	Perangkat desa memiliki etos kerja yang cukup baik dan perilaku yang baik dalam memberikan layanan
17	Perangkat desa belum memiliki jiwa kepemimpinan dalam bekerja karena belum bisa mengambil keputusan untuk menghadapi permasalahan

Sumber: Hasil Analisis, Tahun 2023

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dengan menggunakan dimensi kinerja menurut Ivancevich, et al (2007:89) bahwa kinerja perangkat desa pada desa tertinggal kurang optimal.

Hasil Proposisi III:

a. Desa Maju

Dalam penerapan kepemimpinan kepala desa pada desa maju menghadapi berbagai kendala antara lain, yaitu: kurangnya pemahaman masyarakat dalam pengurusan pelayanan, masih ada masyarakat yang acuh pada pembangunan desa, rendahnya pendidikan dan kemampuan masyarakat, teknologi yang digunakan untuk pelayanan terkadang mengalami error dan jumlahnya terbatas, perangkat desa kurang paham pembuatan notulensi hasil rapat/ pelatihan, keterbatasan jumlah blangko administrasi kependudukan, terdapat antrian yang panjang dalam pengurusan administrasi di kecamatan dan daerah, keterbatasan dan keterlambatan pencairan anggaran desa, perubahan dan tumpang tindih kebijakan. Dengan demikian, kendala yang dihadapi dalam penerapan pola kepemimpinan kepala desa pada desa maju yakni kendala administrasi.

b. Desa Berkembang

Dalam penerapan kepemimpinan kepala desa pada desa berkembang menghadapi berbagai kendala antara lain, yaitu: keterbatasan blangko dalam pembuatan administrasi kependudukan, rendahnya tingkat pendidikan dan kemampuan perangkat desa dan masyarakat, perangkat desa kurang disiplin dalam bekerja, terjadinya nepotisme dalam pemerintah desa, kurangnya kreativitas perangkat desa dan kepala desa, perangkat desa kurang memiliki keberanian untuk menegur masyarakat, kurang koordinasi, motivasi, dukungan dan pelibatan lembaga desa dalam kegiatan desa, kurangnya kesadaran dan pertengkaratan masyarakat, dan anggaran desa terbatas dan pencairan dilakukan secara bertahap. Dengan demikian, kendala yang dihadapi dalam penerapan pola kepemimpinan kepala desa pada desa berkembang yakni kendala teknis.

c. Desa Tertinggal

Dalam penerapan kepemimpinan kepala desa pada desa tertinggal menghadapi berbagai kendala antara lain, yaitu: pelayanan pengurusan administrasi kependudukan lambat, perangkat desa kurang disiplin dalam bekerja, perangkat desa kurang bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan, jumlah perangkat desa terbatas, rendahnya tingkat pendidikan dan kemampuan perangkat desa dan masyarakat, pengalaman perangkat desa masih terbatas, waktu operasional pelayanan terbatas, terjadinya nepotisme dalam pemerintahan desa, sarana dan prasana desa yang kurang memadai, rendahnya kesadaran dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa, kurang koordinasi, motivasi, dukungan dan pelibatan

lembaga desa dalam kegiatan desa, kurangnya kreativitas perangkat desa dan kepala desa, pengurus lembaga desa tidak aktif, dan anggaran desa terbatas. Dengan demikian, kendala yang dihadapi dalam penerapan pola kepemimpinan kepala desa pada desa tertinggal yakni kendala teknis dan kendala administrasi.

Hasil Proposisi IV:

a. Desa Maju

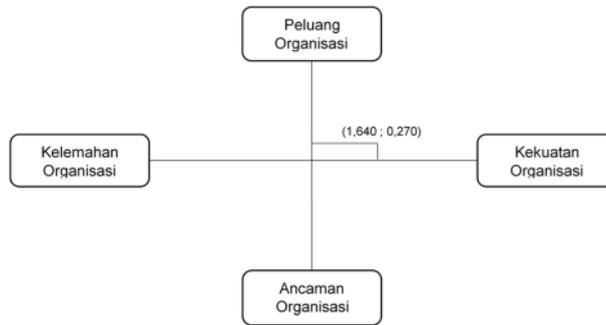
Untuk merumuskan strategi efektivitas pola kepemimpinan kepala desa yang seharusnya dapat meningkatkan kinerja perangkat desa pada desa maju, maka perlu dipetakan hal-hal yang termasuk ke dalam IFAS maupun EFAS.

Tabel 10. IFAS dan EFAS Desa Maju

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai
Kekuatan (Strengths)				
1	Pembangunan desa bertumpuh pada partisipasi masyarakat melalui swadaya dan gotong royong dan pembangunan diawasi oleh semua pihak	0,100	5,000	0,500
2	Partisipasi masyarakat, dan semua pihak dalam membangun desa melalui sistem gotong royong dan swadaya masyarakat masih tinggi	0,100	5,000	0,500
3	Pemerintah desa memiliki visi, misi dan strategi yang jelas yang mampu ditangkap oleh masyarakat dan lembaga desa	0,100	5,000	0,500
4	Memiliki jumlah lembaga desa yang besar, aktif dan bekerja sesuai tupoksi	0,030	5,000	0,150
5	Komitmen kepala desa sangat besar untuk membangun desa	0,080	5,000	0,400
6	Pemerintah desa selalu terjun ke lapangan untuk melaksanakan kegiatan dan berbaaur dengan masyarakat	0,060	5,000	0,300
7	Kepala desa mampu mencari sumber pendanaan untuk pembangunan	0,040	4,000	0,160
8	APBDes tidak hanya dialokasikan pada satu bidang tetapi semua bidang	0,040	4,000	0,160
9	Potensi desa yang berlimpah seperti pertanian, peternakan, dan TKI	0,020	3,000	0,060
10	Lokasi desa yang strategis karena berada pada jalur perlintasan antar kecamatan dan desa	0,010	3,000	0,030
11	Penduduk berusaha di bidang pertanian dan usaha lainnya yakni peternakan, perikanan dan produk UMKM	0,010	3,000	0,030
12	Kondusifitas situasi sosial, politik, dan keamanan ketertiban masyarakat	0,030	4,000	0,120
13	Inovasi program dan produk hukum desa salah satunya peraturan desa (perdes) perlindungan TKI dan keluarganya	0,040	5,000	0,200
14	Tersedianya berbagai yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat seperti <i>Community Based Organization</i> , rumah edukasi TKI, layanan wifi gratis, warnet, CCTV, website desa, radio desa, dan perpustakaan desa	0,010	3,000	0,030
15	Lingkungan desa yang tertata rapi dan bersih	0,010	3,000	0,030
Jumlah Nilai Kekuatan (Strengths)		0,680		3,170
Kelemahan (Weakness)				
1	Kurangnya pemahaman masyarakat dalam pengurusan pelayanan	0,090	5,000	0,450
2	Masih ada masyarakat yang acuh pada pembangunan desa	0,090	5,000	0,450
3	Rendahnya pendidikan dan kemampuan masyarakat	0,080	5,000	0,400
4	Teknologi yang digunakan untuk pelayanan terkadang mengalami error dan jumlahnya terbatas	0,050	4,000	0,200
5	Perangkat desa kurang paham pembuatan notulensi hasil rapat/ pelatihan	0,010	3,000	0,030
Jumlah Nilai Kelemahan (Weakness)		0,320		1,530
Jumlah Nilai Kekuatan-Kelemahan		1,000		1,640
Faktor Eksternal				
Peluang (Opportunities)				
1	Kepemimpinan kepala desa dilindungi oleh Undang-Undang RI No.6 Tahun 2014	0,100	5,000	0,500
2	Desa diberikan hak untuk mengatur urusannya (otonomi daerah)	0,100	5,000	0,500
3	Adanya komitmen pemerintah dalam membangun desa melalui dokumen rencana pembangunan	0,080	4,000	0,320
4	Adanya peraturan dan kebijakan yang mendukung pelaksanaan kegiatan desa	0,080	4,000	0,320
5	Pembangunan irigasi dan bendungan yang dilakukan oleh pemerintah berdampak terhadap pemenuhan kebutuhan air untuk sektor pertanian, perikanan dan peternakan	0,020	4,000	0,080
6	Dukungan dari berbagai pihak eksternal desa dalam membangun desa	0,060	4,000	0,240
7	Kemitraan dengan berbagai institusi pemerintah, swasta dan perguruan tinggi	0,060	4,000	0,240
8	Perkembangan IT terus berkembang	0,020	3,000	0,060
9	Masyarakat sudah mulai melek dengan perkembangan IT dan mampu menggunakannya	0,020	3,000	0,060
Jumlah Nilai Peluang (Opportunities)		0,540		2,320
Ancaman (Threats)				
1	Keterbatasan jumlah blangko administrasi kependudukan	0,100	5,000	0,500
2	Terdapat antrian yang panjang dalam pengurusan administrasi di kecamatan dan daerah	0,070	4,000	0,280
3	Keterbatasan dan keterlambatan pencairan anggaran desa	0,070	5,000	0,350
4	Perubahan dan tumpang tindih kebijakan	0,060	4,000	0,240
5	Kebijakan dan peraturan yang kurang mendukung kepada penyelenggaraan pemerintahan desa dan masyarakat	0,060	5,000	0,300
6	Kurangnya koordinasi antara pemerintah pusat dan daerah dengan pemerintah desa	0,060	4,000	0,240
7	Tingginya alih fungsi lahan pada lahan pertanian untuk pembangunan tempat tinggal dan industri	0,020	3,000	0,060

8	Masuknya budaya-budaya luar yang kurang sesuai, hedonis, dan konsumtif	0,020	4,000	0,080
Jumlah Nilai Ancaman (Threats)		0,460		2,050
Jumlah Nilai Peluang dan Ancaman		1,000		0,270

Sumber: Hasil Analisis, Tahun 2023



Sumber: Hasil Analisis, Tahun 2023

Gambar 2. Kuadran SWOT Analysis/ Matriks Grand Strategy Pada Desa Maju

Berdasarkan gambar grand strategy di atas, maka grand strategi di desa maju menggunakan strategi agresif. Berdasarkan strategi tersebut, maka dapat diturunkan pada strategi operasional yang terpetakan pada matriks SWOT.

Tabel 11. Matriks SWOT Pada Desa Maju

EFAS	IFAS	Kekuatan	Kelemahan
		15 Indikator Kekuatan	5 Indikator Kelemahan
Peluang			
9 Indikator Peluang		Penguatan kepemimpinan kepala desa; Penguatan inovasi pelayanan masyarakat; Penguatan kerjasama; Penerapan manajemen keuangan desa	Penguatan kapaitas SDM perangkat desa; Peningkatan sarana prasarana pelayanan; Kemudahan pengurusan pelayanan
Ancaman			
8 Indikator Ancaman		Penguatan budaya lokal; Penguatan payung hukum dan kelembagaan; Penguatan koordinasi	Penguatan kapasitas SDM masyarakat; Peningkatan pendekatan kepada masyarakat; Penggalian peluang dan potensi sumber pendapatan desa

Sumber: Hasil Analisis, Tahun 2023

Berdasarkan analisis SWOT pada desa maju, terlihat bahwa posisi desa maju saat ini berada pada posisi SO. Berdasarkan kondisi tersebut dipandang perlu untuk perumusan strategi operasional yakni penguatan kepemimpinan kepala desa, penguatan inovasi pelayanan masyarakat, penguatan kerjasama, dan penerapan manajemen keuangan desa.

b. Desa Berkembang

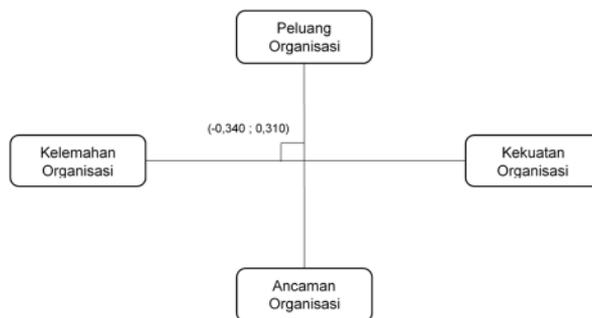
Untuk merumuskan strategi efektivitas pola kepemimpinan kepala desa yang seharusnya dapat meningkatkan kinerja perangkat desa pada desa berkembang, maka perlu dipetakan hal-hal yang termasuk ke dalam IFAS maupun EFAS.

Tabel 12. IFAS dan EFAS Desa Berkembang

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai
	Kekuatan (Strengths)			
1	Kepala desa sering berkomunikasi dan berkumpul dengan masyarakat guna mensosialisasikan program desa, memotivasi, dan menangkap keinginan masyarakat	0,100	4,000	0,400
2	Kepala desa mendukung dan mengarahkan perangkat desa dan masyarakat	0,100	5,000	0,500
3	Kepala desa mampu mencari dana talangan untuk pembangunan desa sebelum dana dari pemerintah bergulir dan melakukan lobby dengan masyarakat dan pemerintah	0,040	4,000	0,160
4	Komitmen kepala desa terhadap pembangunan desa sangat besar terutama di bidang pertanian	0,080	4,000	0,320
5	Jumlah perangkat desa yang terlibat dalam pemerintahan cukup banyak	0,030	3,000	0,090
6	Program pembangunan jalan, irigasi, dan kebersihan tanpa ada pungutan	0,040	4,000	0,160
7	Desa memiliki sumberdaya alam yang dapat dijadikan pengembangan wisata	0,010	3,000	0,030
8	Memiliki posisi yang strategis berada pada jalur pantura	0,010	3,000	0,030
9	Tingginya partisipasi masyarakat dalam pembangunan yang berorientasi pada keagamaan	0,050	4,000	0,200

10	Kondusifitas situasi sosial, politik, keamanan, dan ketertiban masyarakat	0,040	4,000	0,160
Jumlah Nilai Kekuatan (Strengths)		0,500		2,050
Kelemahan (Weakness)				
1	Rendahnya tingkat pendidikan dan kemampuan perangkat desa dan masyarakat	0,080	5,000	0,400
2	Perangkat desa kurang disiplin dalam bekerja	0,080	5,000	0,400
3	Terjadinya nepotisme dalam pemerintah desa	0,030	4,000	0,120
4	Kurangnya kreativitas perangkat desa dan kepala desa	0,070	5,000	0,350
5	Perangkat desa kurang memiliki keberanian untuk menegur masyarakat	0,080	4,000	0,320
6	Kurang koordinasi, motivasi, dukungan dan pelibatan lembaga desa dalam kegiatan desa	0,080	5,000	0,400
7	Kurangnya kesadaran dan pertengkaratan masyarakat	0,080	5,000	0,400
Jumlah Nilai Kelemahan (Weakness)		0,500		2,390
Jumlah Nilai Kekuatan-Kelemahan		1,000		-0,340
No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai
Peluang (Opportunities)				
1	Kepemimpinan kepala desa dilindungi oleh Undang-Undang RI No.6 Tahun 2014	0,100	5,000	0,500
2	Desa diberikan hak untuk mengatur urusannya (otonomi daerah)	0,100	5,000	0,500
3	Adanya komitmen pemerintah dalam membangun desa melalui dokumen rencana pembangunan	0,080	4,000	0,320
4	Adanya peraturan dan kebijakan yang mendukung pelaksanaan kegiatan desa	0,080	4,000	0,320
5	Pembangunan irigasi dan bendungan yang dilakukan oleh pemerintah berdampak terhadap pemenuhan kebutuhan air untuk sektor pertanian, perikanan dan peternakan	0,050	5,000	0,250
6	Dukungan dari berbagai pihak eksternal desa dalam membangun desa	0,070	4,000	0,280
7	Perkembangan IT terus berkembang	0,030	3,000	0,090
8	Masyarakat sudah mulai melek dengan perkembangan IT dan mampu menggunakannya	0,030	3,000	0,090
Jumlah Nilai Peluang (Opportunities)		0,540		2,350
Ancaman (Threats)				
1	Keterbatasan jumlah blangko administrasi kependudukan	0,100	5,000	0,500
2	Terdapat antrian yang panjang dalam pengurusan administrasi di kecamatan dan daerah	0,070	4,000	0,280
3	Anggaran desa terbatas dan pencairan dilakukan secara bertahap	0,070	5,000	0,350
4	Perubahan dan tumpang tindih kebijakan	0,060	4,000	0,240
5	Kebijakan dan peraturan yang kurang mendukung kepada penyelenggaraan pemerintahan desa dan masyarakat	0,060	5,000	0,300
6	Kurangnya koordinasi antara pemerintah pusat dan daerah dengan pemerintah desa	0,050	4,000	0,200
7	Tingginya alih fungsi lahan pada lahan pertanian untuk pembangunan tempat tinggal dan industri	0,030	3,000	0,090
8	Masuknya budaya-budaya luar yang kurang sesuai, hedonis, dan konsumtif	0,020	4,000	0,080
Jumlah Nilai Ancaman (Threats)		0,460		2,040
Jumlah Nilai Peluang dan Ancaman		1,000		0,310

Sumber: Hasil Analisis, Tahun 2023



Sumber: Hasil Analisis, Tahun 2023

Gambar 3. Kuadran SWOT Analysis/ Matriks Grand Strategy Pada Desa Berkembang

Berdasarkan gambar grand strategy di atas, maka grand strategi di desa berkembang menggunakan strategi turnaround. Berdasarkan strategi tersebut, maka dapat diturunkan pada strategi operasional yang terpetakan pada matriks SWOT.

Tabel 13. Matriks SWOT Pada Desa Berkembang

EFAS	IFAS	Kekuatan	Kelemahan
		10 Indikator Kekuatan	7 Indikator Kelemahan
Peluang			
8 Indikator Peluang		Penguatan kepemimpinan kepala desa; Penerapan jiwa kewirausahaan	Perubahan pola kepemimpinan kepala desa; Peningkatan kompetensi perangkat desa; Peningkatan partisipasi lembaga desa dan masyarakat; Peningkatan inovasi desa; Penerapan manajemen desa
Ancaman			

8 Indikator Ancaman	Penguatan budaya lokal; Kemudahan pengurusan pelayanan; Penguatan payung hukum dan kelembagaan	Penguatan kapasitas SDM masyarakat; Peningkatan pendekatan kepada masyarakat; Penggalan peluang dan potensi sumber pendapatan desa; Penguatan koordinasi dan kerjasama
---------------------	--	--

Sumber: Hasil Analisis, Tahun 2023

Berdasarkan analisis SWOT pada desa berkembang, terlihat bahwa posisi desa berkembang saat ini berada pada posisi WO. Berdasarkan kondisi tersebut dipandang perlu untuk perumusan strategi operasional yakni perubahan pola kepemimpinan kepala desa, peningkatan kompetensi perangkat desa, peningkatan partisipasi lembaga desa dan masyarakat, peningkatan inovasi desa, dan penerapan manajemen desa.

b. Desa Tertinggal

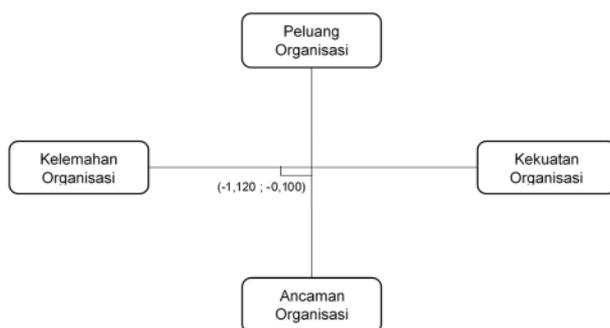
Untuk merumuskan strategi efektivitas pola kepemimpinan kepala desa yang seharusnya dapat meningkatkan kinerja perangkat desa pada desa tertinggal, maka perlu dipetakan hal-hal yang termasuk ke dalam IFAS maupun EFAS.

Tabel 14. IFAS dan EFAS Desa Tertinggal

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai
Kekuatan (Strengths)				
1	Kepala desa memiliki komitmen untuk melaksanakan pembangunan yang direncanakan	0,080	5,000	0,400
2	Kepala desa terus mendorong masyarakat agar berpartisipasi dalam kegiatan pembangunan desa	0,100	5,000	0,500
3	Keharmonisan dan kuatnya koordinasi pemerintah dengan perangkat desa, ulama, dan masyarakat	0,060	4,000	0,240
4	Kepala desa memberikan dukungan kepada perangkat desa dalam menjalankan pekerjaannya dan kegiatan desa	0,070	5,000	0,350
5	Pelaksanaan program desa seperti pembangunan jalan, penyerapan tenaga kerja, dan peternakan kambing	0,030	4,000	0,120
6	Kondusifitas keamanan dan ketertiban masyarakat	0,030	4,000	0,120
7	Lokasi yang strategis berada pada jalur pantura	0,010	3,000	0,030
8	Desa memiliki sumberdaya alam yang dapat dijadikan pengembangan wisata	0,010	3,000	0,030
Jumlah Nilai Kekuatan (Strengths)		0,390		1,790
Kelemahan (Weakness)				
1	Pelayanan pengurusan administrasi kependudukan lambat	0,100	5,000	0,500
2	Perangkat desa kurang disiplin dalam bekerja	0,040	5,000	0,200
3	Perangkat desa kurang bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan	0,060	5,000	0,300
4	Jumlah perangkat desa terbatas	0,010	4,000	0,040
5	Rendahnya tingkat pendidikan dan kemampuan perangkat desa dan masyarakat	0,060	5,000	0,300
6	Pengalaman perangkat desa masih terbatas	0,060	4,000	0,240
7	Waktu operasional pelayanan terbatas	0,040	4,000	0,160
8	Terjadinya nepotisme dalam pemerintahan desa	0,020	4,000	0,080
9	Sarana dan prasana desa yang kurang memadai	0,030	5,000	0,150
10	Rendahnya kesadaran dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa	0,070	5,000	0,350
11	Kurang koordinasi, motivasi, dukungan dan pelibatan lembaga desa dalam kegiatan desa	0,050	5,000	0,250
12	Kurangnya kreativitas perangkat desa dan kepala desa	0,060	5,000	0,300
13	Pengurus lembaga desa tidak aktif	0,010	4,000	0,040
Jumlah Nilai Kelemahan (Weakness)		0,610		2,910
Jumlah Nilai Kekuatan-Kelemahan		1,000		-1,120
Faktor Eksternal				
Peluang (Opportunities)				
1	Kepemimpinan kepala desa dilindungi oleh Undang-Undang RI No.6 Tahun 2014	0,100	5,000	0,500
2	Desa diberikan hak untuk mengatur urusannya (otonomi daerah)	0,100	5,000	0,500
3	Adanya komitmen pemerintah dalam membangun desa melalui dokumen rencana pembangunan	0,090	4,000	0,360
4	Adanya peraturan dan kebijakan yang mendukung pelaksanaan kegiatan desa	0,080	4,000	0,320
5	Dukungan dari berbagai pihak eksternal desa dalam membangun desa	0,050	4,000	0,200
6	Perkembangan IT terus berkembang	0,040	3,000	0,120
7	Masyarakat sudah mulai melek dengan perkembangan IT dan mampu menggunakannya	0,040	3,000	0,120
Jumlah Nilai Peluang (Opportunities)		0,500		2,120
Ancaman (Threats)				
1	Keterbatasan jumlah blangko administrasi kependudukan	0,100	5,000	0,500
2	Terdapat antrian yang panjang dalam pengurusan administrasi di kecamatan dan daerah	0,080	4,000	0,320
3	Keterbatasan anggaran desa	0,080	5,000	0,400
4	Perubahan dan tumpang tindih kebijakan	0,060	4,000	0,240
5	Kebijakan dan peraturan yang kurang mendukung kepada penyelenggaraan pemerintahan desa dan masyarakat	0,070	5,000	0,350
6	Kurangnya koordinasi antara pemerintah pusat dan daerah dengan pemerintah desa	0,060	4,000	0,240
7	Tingginya alih fungsi lahan pada lahan pertanian untuk pembangunan tempat tinggal dan industri	0,030	3,000	0,090
8	Masuknya budaya-budaya luar yang kurang sesuai, hedonis, dan konsumtif	0,020	4,000	0,080

Jumlah Nilai Ancaman (Threats)	0,500	2,220
Jumlah Nilai Peluang dan Ancaman	1,000	-0,100

Sumber: Hasil Analisis, Tahun 2023



Sumber: Hasil Analisis, Tahun 2023

Gambar 4. Kuadran SWOT Analysis/ Matriks Grand Strategy Pada Desa Tertinggal

Berdasarkan gambar grand strategy di atas, maka grand strategi di desa tertinggal menggunakan strategi defensif. Berdasarkan strategi tersebut, maka dapat diturunkan pada strategi operasional yang terpetakan pada matriks SWOT.

Tabel 15. Matriks SWOT Pada Desa Tertinggal

EFAS	IFAS	
	Kekuatan	Kelemahan
Peluang	8 Indikator Kekuatan	13 Indikator Kelemahan
7 Indikator Peluang	Penerapan jiwa kewirausahaan; Penyusunan visi misi dan renstra desa disesuaikan dengan kondisi desa; Penguatan daya saing desa	Pemanfaatan IT dalam pembangunan desa; Peningkatan sarana prasarana pelayanan; Peningkatan pendekatan kepada masyarakat; Penggalan peluang dan potensi sumber pendapatan desa
Ancaman	8 Indikator Ancaman	
8 Indikator Ancaman	Penguatan budaya lokal; Kemudahan pengurusan pelayanan; Penguatan payung hukum dan kelembagaan; Penguatan koordinasi dan partisipasi masyarakat	Perubahan pola kepemimpinan kepala desa; Peningkatan kompetensi perangkat desa; Peningkatan partisipasi lembaga desa dan masyarakat; Peningkatan inovasi desa; Penguatan kerjasama; Perubahan pola pikir dan budaya masyarakat; Penerapan manajemen desa

Sumber: Hasil Analisis, Tahun 2023

Berdasarkan analisis SWOT pada desa tertinggal, terlihat bahwa posisi desa tertinggal saat ini berada pada posisi WT. Berdasarkan kondisi tersebut dipandang perlu untuk perumusan strategi operasional yakni perubahan pola kepemimpinan kepala desa, peningkatan kompetensi perangkat desa, peningkatan partisipasi lembaga desa dan masyarakat, peningkatan inovasi desa, penguatan kerjasama, perubahan pola pikir dan budaya masyarakat dan penerapan manajemen desa.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pola kepemimpinan kepala desa pada desa maju memiliki ciri yang kuat dalam menerapkan kepemimpinan visioner, sedangkan kepala desa pada desa berkembang memiliki ciri yang kuat dalam menerapkan kepemimpinan transformasional. Sementara itu, kepala desa pada desa tertinggal memiliki ciri yang kuat dalam menerapkan kepemimpinan transaksional.

2. Kinerja perangkat desa pada desa maju telah optimal, sedangkan kinerja perangkat desa pada desa berkembang cukup optimal. Sementara itu, kinerja perangkat desa pada desa tertinggal kurang optimal dalam penyelenggaraan pemerintahan desa.
3. Kendala yang dihadapi dalam penerapan pola kepemimpinan kepala desa pada desa maju yaitu kendala administrasi, sedangkan kendala pada desa berkembang yaitu kendala teknis. Sementara itu, kendala pada desa tertinggal yaitu kendala teknis dan kendala administrasi.
4. Grand strategi efektivitas pola kepemimpinan kepala desa dalam upaya meningkatkan kinerja perangkat desa pada desa maju yakni strategi agresif, sedangkan pada desa berkembang yakni strategi turn around. Sementara itu, pada desa tertinggal yakni strategi defensif.

Adapun rekomendasi untuk berbagai pihak yang berkepentingan dalam hasil penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Kepala desa maju dapat memperkuat kepemimpinan visioner, sedangkan kepala desa berkembang dapat memperkuat kepemimpinan transformasional, atau merubah pola kepemimpinan menjadi kepemimpinan visioner. Sementara itu, kepala desa tertinggal dapat menerapkan pola kepemimpinan transformasional atau visioner agar desa menjadi berkembang atau maju.
2. Perangkat desa pada desa maju mempelajari berbagai peraturan, dan mengembangkan kemampuan. Sedangkan perangkat desa pada desa berkembang mempelajari berbagai peraturan, meningkatkan kedisiplinan, meningkatkan kemampuan, meningkatkan pengetahuan tentang inovasi desa, dan mempelajari konsep manajemen. Sementara itu, perangkat desa pada desa tertinggal mempelajari berbagai pedoman dan peraturan yang berlaku, meningkatkan kedisiplinan dan kepatuhan, mempelajari renstra desa, mengembangkan kemampuan, meningkatkan pengetahuan inovasi desa, mempelajari konsep manajemen dan kepemimpinan, dan *study banding* pada desa maju.
3. Untuk menyelesaikan kendala pada desa maju melalui sosialisasi tata cara pengurusan pelayanan, surat keterangan sementara memiliki masa berlaku yang panjang, penambahan sarana prasarana pelayanan, pelatihan penyusunan notulensi bagi perangkat desa, pelatihan dan sosialisasi dan penyediaan program paket belajar bagi masyarakat, pendekatan kepada masyarakat secara intensif, pencarian sumber pendanaan. Sedangkan pada desa berkembang yaitu surat keterangan sementara memiliki masa berlaku yang panjang, membuat acara pelatihan yang bekerjasama dengan berbagai pihak, pencarian beasiswa pendidikan, pemberian sanksi dan teguran bagi perangkat desa yang melanggar aturan, melakukan rekrutmen berdasarkan kualitas, melakukan *study banding* ke desa yang memiliki kreativitas tinggi, pemberian pemahaman terkait tugas dan wewenang perangkat desa, pelibatan berbagai pihak untuk berpartisipasi dalam pembangunan desa, peningkatan sosialisasi dan komunikasi secara intensif kepada masyarakat, dan pencarian sumber pendanaan baru. Sementara itu, pada desa tertinggal yaitu surat keterangan sementara memiliki masa berlaku yang panjang, membuat acara pelatihan dengan bekerjasama dengan berbagai pihak, pencarian beasiswa pendidikan, pemberian sanksi dan teguran bagi perangkat desa yang melanggar aturan

- dan tidak bertanggungjawab, melakukan penambahan perangkat desa melalui rekrutmen berdasarkan kualitas, mengadakan rapat koordinasi secara internal secara rutin, penambahan waktu operasional pelayanan dan sarana prasarana, melakukan *study banding* ke desa yang memiliki kreativitas tinggi, pelibatan berbagai pihak untuk berpartisipasi dalam pembangunan desa, peningkatan sosialisasi dan komunikasi secara intensif kepada masyarakat, dan pencarian sumber pendanaan baru serta pembentukan pengurus baru untuk aktif di kelembagaan desa.
4. Untuk melaksanakan grand strategi pada desa maju melalui pelatihan kepemimpinan, Bimtek manajemen keuangan, *study banding*, perlombaan inovasi desa, dan fasilitasi program kemitraan dan kerjasama. Sedangkan pada desa berkembang berupa pelatihan kepemimpinan dan jiwa kewirausahaan, Bimtek penggunaan teknologi dan tata cara pelayanan kepada masyarakat, Bimtek tentang manajemen, *study banding*, perlombaan inovasi desa, dan pendekatan dengan berbagai pihak. Sementara itu, pada desa tertinggal berupa pelatihan kepemimpinan dan jiwa kewirausahaan, penyuluhan perubahan budaya masyarakat, penyuluhan pentingnya partisipasi masyarakat, Bimtek penggunaan teknologi dan tata cara pelayanan kepada masyarakat, Bimtek tentang manajemen, *study banding*, perlombaan inovasi desa, dan pendekatan dengan berbagai pihak.
 5. Bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengembangkan penelitian ini maka disarankan untuk menggunakan metode kuantitatif untuk menguji kebenaran hasil penelitian secara statistik.

DAFTAR PUSTAKA

- Badriah, Rose S. 2017. Pengaruh Rekrutmen Perangkat Desa terhadap Kinerja Perangkat Desa di Desa Andapraja Kecamatan Rajadesa Kabupaten Caimis. Artikel Ilmiah. Ciamis: Universitas Galuh.
- Heny Suhindarno. 2015. Peranan Kepala Desa Dalam Meningkatkan Kinerja Perangkat Desa Sukorejo Kecamatan Bojonegoro. Disertasi, *ejournalunigoro*, 1(1), 1-13.
- Ivancevich, Konovasko dan Matteson. 2007. Perilaku dan Manajemen Organisasi. Edisi ke-7, Jakarta: Erlangga.
- Juneidy Pandey, Burhanuddin Kiyai, Joorie Ruru. 2015. Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Desa (Suatu Studi Di Kecamatan Pineleng Kabupaten Minahasa). *JAP*, 31(3), 1-11.
- Moehariono. 2017. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Edisi Revisi. Cetakan ke-2. Jakarta : Rajawali Pers.
- Mukhammad Fathoni, Suryadi, Stefanus Pani Rengu. 2015. Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Pembangunan Fisik Desa (Studi di Desa Denok Kecamatan Lumajang Kabupaten Lumajang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 3(1), 139-146.
- Rambe, Joonner. 2018. Kebijakan dan Strategi Percepatan Pembangunan Daerah Tertinggal. Dalam Mendukung Penerapan dan Pertumbuhan Ekonomi Indonesia. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. Perilaku Organisasi. Edisi 12. Jakarta : Salemba Empat.
- Satori, D & Komariah, A. 2017. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta.
- Trisusanti Lamangida, Muh. Firyal Akbar, Hasna Hasan. 2017. Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Membangun Desa Bandung Rejo Kecamatan Boliyohuto. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 6(1), 68-78.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa
- Wayan Ardi Andika, Bambang Utoyo S., Eko Budi Sulistio. 2021. Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat Untuk Pembangunan Desa (Studi Gedung Wani Kecamatan Marga Tiga Kabupaten Lampung Timur). *Administrativa*, 3(2), 213-229.