

Efektivitas Kepemimpinan Kepala Desa Karangrejo Dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik

*The Effectiveness Of The Leadership Of The Karangrejo Village Head In Improving Public
Service Performance*

Diyan Puspitasari¹ Cahya Devada Aqfitama², Anang Sugeng Cahyono³

Prodi Administrasi publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Tulungagung

E-mail : diyansarisari464@gmail.com, devadadevada34@gmail.com,
akusukambahdi@gmail.com

Abstrak

Berbagai permasalahan pelayanan publik seperti kurang terbukanya informasi terkait penggunaan dana desa, lambatnya proses administrasi kependudukan, serta tidak optimalnya pelaksanaan program pemberdayaan UMKM menjadi permasalahan strategis dinilai menghambat pembangunan Desa Karangrejo Kabupaten Tulungagung. Kondisi ini mendorong perlunya analisis terhadap strategi kepemimpinan Kepala Desa menyelesaikan berbagai tantangan tersebut demi memperbaiki layanan kepada masyarakat. Tujuan penelitian adalah mengevaluasi efektivitas kepemimpinan Kepala Desa Karangrejo dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik melalui penyesuaian gaya kepemimpinan terhadap kondisi yang dihadapi. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Menggunakan pendekatan teori kontingensi (Fiedler, 1967) dengan tiga indikator struktur kebutuhan pemimpin, kendali situasi pemimpin, interaksi antara struktur kebutuhan pemimpin dan kendali situasi yang mencerminkan gaya kepemimpinannya berdasarkan skor LPC (*Least Preferred Co-worker*) sebagai alat menganalisis data maka diperoleh hasil bahwa Kepala Desa Karangrejo mampu mengimplementasikan kepemimpinannya dengan baik. Hal ini dapat diketahui, baik yang menekankan pada tugas maupun pada hubungan interpersonal, sesuai dengan konteks dan kebutuhan situasional. Adaptasi ini terbukti mampu mendorong peningkatan kualitas layanan administrasi, memperkuat kepercayaan masyarakat, serta mengaktifkan kembali partisipasi pelaku UMKM dalam pembangunan ekonomi desa. Pada penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang berkembang.

Kata kunci : Efektivitas Kepemimpinan, Kepala Desa, Pelayanan Publik

Abstract

Various public service problems such as lack of disclosure of information related to the use of village funds, slow population administration processes, and non-optimal implementation of MSME empowerment programs are strategic problems considered to hinder the development of Karangrejo Village, Tulungagung Regency. This condition encourages the need to analyze the leadership strategy of the Village Head to solve these various challenges in order to improve

services to the community. The purpose of the study is to evaluate the effectiveness of the leadership of the Head of Karangrejo Village in improving the performance of public services through the adjustment of leadership style to the conditions faced. The research method used is qualitative descriptive. Using Fiedler's contingency theory approach as a data analysis, the results were obtained that the Village Head was able to adjust his leadership approach, both emphasizing on tasks and on interpersonal relationships, according to the context and situational needs. This adaptation has been proven to be able to encourage the improvement of the quality of administrative services, strengthen public trust, and reactivate the participation of MSME actors in village economic development. This study emphasizes that the success of public services is greatly influenced by the ability of leaders to adapt their leadership style to evolving situations.

Keywords: *Effectiveness of Leadership, Village Heads, Public Services*

PENDAHULUAN

Sebagai struktur pemerintahan tertinggi di wilayah pedesaan, kepala desa memiliki tanggung jawab untuk mengelola sumber daya tersebut. Kepemimpinan kepala desa memiliki posisi penting dalam menentukan mutu layanan publik di tingkat desa. Kepala desa tidak hanya sebagai pemimpin administratif, tetapi juga sebagai penggerak perubahan yang dapat mendorong perangkat desa untuk memberikan pelayanan optimal kepada masyarakat, Pelayanan publik tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar masyarakat, pelayanan publik yang berkualitas juga dapat meningkatkan kesejahteraan dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa. Penerapan teknologi dalam proses administrasi dan komunikasi telah membawa perubahan mendasar dalam penyediaan pelayanan publik (Cahyono A. S., 2024).

Kepemimpinan yang efektif tercermin dari kemampuan kepala desa dalam menginspirasi dan memotivasi perangkat desa serta warga untuk bersama-sama mencapai tujuan pembangunan yang telah ditentukan. Gaya kepemimpinan demokratis partisipatif sering dihubungkan dengan peningkatan mutu pelayanan publik, karena gaya kepemimpinan ini kepala desa cenderung melibatkan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan lebih peka terhadap kebutuhan warganya. Sebaliknya, kepemimpinan yang bersifat otoriter dapat menimbulkan hambatan dalam pelaksanaan pelayanan publik yang optimal karena gaya kepemimpinannya cenderung kurang komunikatif. Selain itu, efektivitas pelayanan publik juga dipengaruhi oleh faktor internal seperti kemampuan perangkat desa, ketersediaan anggaran, dan dukungan teknologi informasi.

Menurut (Sukmi et al., 2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan efektivitas pelayanan di desa melalui peningkatan koordinasi dan komunikasi

antar perangkat desa. Sejalan dengan pendapat (Setyawan et al., 2023) yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang inklusif dan partisipatif berkontribusi positif terhadap kinerja pelayanan publik, terutama dalam hal responsivitas dan transparansi. Namun, masih banyak tantangan yang dihadapi oleh kepala desa, seperti keterbatasan sumber daya, resistensi perubahan, dan rendahnya partisipasi masyarakat, yang dapat mempengaruhi efektivitas pelayanan publik.

Desa Karangrejo memiliki karakteristik sosial dan ekonomi yang khas, serta dinamika pemerintahannya yang unik sehingga menjadi relevan untuk dikaji. Artikel ini menganalisis bagaimana kepemimpinan kepala desa Karangrejo mempengaruhi kualitas pelayanan publik, mengidentifikasi faktor-faktor pendukung serta penghambatnya. Beberapa faktor pendukungnya yaitu yang pertama, adanya kepemimpinan kepala desa yang responsif dan terbuka terhadap aspirasi masyarakat yang menciptakan birokrasi lebih akomodatif. Kepala desa mampu membangun komunikasi efektif dengan perangkat desa maupun warga, sehingga kebutuhan dan harapan masyarakat dapat diterima dengan baik dan ditindaklanjuti secara tepat.

Kedua, tersedianya infrastruktur pelayanan yang memadai, baik berupa sarana fisik seperti kantor desa yang representatif maupun pemanfaatan teknologi informasi sederhana yang semakin menunjang proses pelayanan kepada warga. Kemudahan akses informasi, waktu pelayanan yang teratur, serta kejelasan prosedur menjadi faktor yang mendukung transparansi dan efisiensi pelayanan publik.

Ketiga, partisipasi aktif masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. Keterlibatan warga dalam musyawarah desa seperti MUSRENBANGDES serta kegiatan rapat lainnya terkait program desa sampai penggunaan dana desa.

Keempat, adanya sinergi antara pemerintah desa dengan lembaga lokal seperti PKK, Karang Taruna, serta kelompok tani dan UMKM turut mendukung kelancaran pelayanan. Kolaborasi ini memperluas cakupan pelayanan, terutama dalam bidang pemberdayaan ekonomi dan sosial, sehingga manfaat pelayanan publik lebih dirasakan oleh berbagai lapisan masyarakat.

Keseluruhan faktor tersebut menjadikan pelayanan publik di Desa Karangrejo tampak lebih terorganisir, responsif, dan adaptif terhadap perubahan kebutuhan masyarakat, sehingga layak dijadikan objek analisis untuk memahami bagaimana pelayanan publik desa dapat dijalankan secara efektif, yang selanjutnya penulis akan melakukan analisis lebih dalam terkait

efektivitas kepemimpinan kepala desa di desa karangrejo.

Beberapa faktor penghambatnya dalam pelaksanaan pemerintahan di desa Karangrejo terdapat beberapa permasalahan yang menghambat efektivitas pelayanan dan partisipasi masyarakat. Pertama, minimnya informasi terkait penggunaan Dana Desa telah menimbulkan ketidakpercayaan dari masyarakat terhadap pemerintah desa. Kedua, pelayanan administrasi kependudukan berjalan lambat akibat rendahnya disiplin aparat desa, yang berdampak pada ketidakpuasan warga. Ketiga, program pemberdayaan UMKM mengalami kegagalan karena pendekatan kepemimpinan yang digunakan tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat, yang sejatinya memerlukan pembinaan dan pendampingan secara intensif.

Oleh karena itu, melalui kepemimpinan yang responsif dan inovatif, kepala desa berhasil mengatasi berbagai permasalahan tersebut. Transparansi pengelolaan Dana Desa ditingkatkan melalui musyawarah rutin bersama warga, pelayanan administrasi diperbaiki dengan penegakan disiplin aparat desa, serta program pemberdayaan UMKM diubah dengan pendekatan yang lebih partisipatif dan berbasis kebutuhan riil masyarakat. Keberhasilan ini tidak hanya memulihkan kepercayaan warga terhadap pemerintah desa, tetapi juga mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam pembangunan desa secara berkelanjutan.

TINJAUAN TEORI

A. Kepemimpinan

Pengertian Kepemimpinan

Pembangunan budaya pemimpin nasional adalah isu yang dihadapi Indonesia yang perlu dilaksanakan secara sistematis dan ditingkatkan, tergantung pada kondisi sebenarnya negara dan bagaimana dampaknya terhadap kehidupan serta budaya masyarakat. Indonesia, sebagai negara yang memiliki keberagaman sosial dan budaya memiliki peran penting dalam upaya pembangunan berkelanjutan untuk meraih tujuan dan target nasional (Cahyono, 2013).

Kepemimpinan berarti sebagai kemampuan untuk memotivasi individu yang dipimpin dengan semangat dan keyakinan dalam mencapai target yang telah ditentukan. Praktik manajemen melibatkan penyajian berbagai persoalan yang berkaitan dengan masalah manajerial dan dampaknya dalam berbagai cara untuk menyelesaikan tantangan yang muncul di lingkungan (Adistia & Vrawati, 2022). Kepemimpinan adalah salah satu elemen penting yang berdampak pada efisiensi dan keberhasilan organisasi. Berbagai teori telah diciptakan untuk

menggambarkan bagaimana kepemimpinan yang berhasil dapat muncul, salah satunya adalah teori kontingensi Fiedler. Teori ini diperkenalkan oleh Fred E. Fiedler pada tahun 1967 dan menjadi salah satu teori kepemimpinan kontingensi yang paling awal dan berpengaruh dalam studi perilaku organisasi (Fiedler, 1967).

Efektivitas kepemimpinan

Efektivitas kepemimpinan merupakan aspek krusial dalam manajemen organisasi yang secara langsung memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja pegawai. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat serta tingkat keterlibatan anggota organisasi dapat meningkatkan efektivitas seorang pemimpin (Wicaksono & Wahyudi, 2011). Untuk memahami karakteristik pemimpin yang efektif, berbagai teori kepemimpinan telah dikembangkan. Di antaranya adalah teori gaya kepemimpinan, seperti kepemimpinan transformasional dan transaksional. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, serta mendorong perubahan positif pada bawahannya cenderung menunjukkan efektivitas yang lebih tinggi dalam menjalankan perannya (Wang et al., 2011).

Keterlibatan karyawan merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi seberapa efektif seorang pemimpin. (Shuck et al., 2014) menyatakan bahwa pemimpin yang bisa membangun budaya kerja yang mendorong keterlibatan karyawan dapat membantu meningkatkan produktivitas dan kepuasan dalam bekerja. Hal ini bisa dicapai dengan cara berkomunikasi secara terbuka dan memberikan apresiasi atas kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Penelitian yang dilakukan (Avolio et al., 2009) menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif cenderung membuat kinerja organisasi menjadi lebih baik. Pemimpin yang bisa menjalin hubungan yang baik dengan timnya dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dengan kata lain, (Fiedler, 1967) berpendapat bahwa seseorang menjadi pemimpin bukan disebabkan oleh karakteristik pribadinya, melainkan oleh berbagai faktor situasional dan interaksi yang terjadi antara Pemimpin dan situasinya. Alasan menggunakan Teori Fiedler dalam menganalisis efektivitas kepemimpinan Kepala Desa Karangrejo ini didasarkan pada relevansi teori ini terhadap situasi kepemimpinan di lingkungan desa. Teori Fiedler menekankan bahwa efektivitas pemimpin tergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan kondisi organisasi. Dalam konteks Desa Karangrejo, hubungan sosial antara kepala desa dengan

perangkat dan masyarakat, kejelasan struktur tugas pelayanan publik, serta kewenangan formal kepala desa sebagai pemegang jabatan strategis, merupakan variabel situasional yang sesuai dengan kerangka teori ini.

Dalam Teori Kontingensi Fiedler, efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh tiga indikator utama, yaitu:

1. Struktur kebutuhan pemimpin, yang mencerminkan gaya kepemimpinannya berdasarkan skor LP.
2. Kendali situasi pemimpin, yang menunjukkan sejauh mana pemimpin memiliki pengaruh atas situasi, serta.
3. Interaksi antara struktur kebutuhan pemimpin dan kendali situasi, yang merupakan inti dari model kontingensi ini.

Melalui pendekatan Fiedler, penulis dapat menganalisis apakah Kepala Desa Karangrejo lebih berorientasi pada tugas atau hubungan, serta apakah gaya kepemimpinan tersebut sudah tepat dalam menghadapi kebutuhan pelayanan publik di desa. Teori ini juga membuka peluang untuk mengevaluasi kesesuaian antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan situasi nyata yang dihadapi desa, sehingga secara akademis dipandang relevan dan mampu menjelaskan berbagai efektivitas kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat.

B. Desa

Pengertian Desa

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Desa adalah kesatuan wilayah yang dihuni oleh sejumlah masyarakat yang memiliki sistem pemerintahan sendiri dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Desa juga disebut sebagai "kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia" (Kemendagri 2014). Salah satu karakteristik desa adalah kehidupan sosial yang erat Dimana hubungan antarwarga di desa cenderung lebih dekat dan kekeluargaan (Koentjaraningrat & di Indonesia, 2002).

Desa tidak hanya berperan sebagai tempat tinggal, tetapi juga sebagai pusat aktivitas

ekonomi dan sosial masyarakat. Desa berperan penting dalam pembangunan nasional sebagai titik awal pelayanan publik, pengembangan ekonomi lokal, serta pelestarian budaya. Pemberdayaan desa secara berkelanjutan sangat penting untuk memperkuat kemandirian lokal dan mendukung pembangunan yang merata.

Kepala Desa

Kepala Desa adalah pemimpin pemerintahan di tingkat desa yang dipilih langsung oleh warga desa melalui proses demokratis. Ia memegang peran penting dalam menjalankan roda pemerintahan desa, pembangunan, pembinaan masyarakat, serta pemberdayaan warga. Kepala Desa bertanggung jawab kepada masyarakat melalui Badan Permusyawaratan Desa (BPD), dan secara administratif bertanggung jawab kepada Bupati atau Wali Kota melalui Camat (Setiadi et al., 2025).

Ketentuan mengenai Kepala Desa diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang menyebutkan bahwa masa jabatan Kepala Desa adalah enam tahun dan dapat dipilih kembali maksimal tiga kali, baik secara berturut-turut maupun tidak. Aturan pembatasan masa jabatan ini telah ditegaskan kembali oleh Mahkamah Konstitusi dalam Putusan Nomor 42/PUU-XIX/2021, meskipun masih ada penolakan dari sejumlah organisasi desa. Seorang kepala desa, sebagai pemimpin dalam pemerintahan desa, dituntut untuk mampu melaksanakan tugas utamanya dalam memimpin dan mengoordinasikan jalannya pemerintahan desa. Selain itu, gaya kepemimpinan kepala desa menjadi faktor penting yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pembangunan di tingkat desa. (Hariyanto, 2020).

Selain tanggung jawab, kepala desa juga memiliki wewenang yang diatur dalam Pasal 26 ayat (2) Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014, yaitu sebagai berikut:

- a. Mengatur pelaksanaan Pemerintahan Desa
- b. Menetapkan dan memberhentikan perangkat Desa
- c. Mengendalikan tanggung jawab atas pengelolaan Keuangan dan Aset Desa.
- d. Menentukan Aturan Desa
- e. Menentukan Anggaran Penerimaan dan Pengeluaran Desa
- f. Membangun kehidupan warga Desa
- g. Menjaga keamanan dan ketertaturan warga di Desa
- h. Mengembangkan dan memperbaiki ekonomi Desa serta menghubungkannya untuk mencapai

perekonomian skala produktif demi kemakmuran masyarakat Desa yang seluas-luasnya

- i. Meningkatkan sumber penghasilan Desa
- j. Mengajukan dan menyetujui penyerahan sebagian harta negara
- k. Meningkatkan kehidupan sosial budaya warga Desa
- l. Tepat guna dalam pemanfaatan teknologi

C. Pelayanan publik

Pelayanan publik merupakan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh instansi pemerintah atau organisasi publik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap barang dan jasa. Kegiatan ini dilakukan sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku. Pemerintah, melalui lembaga dan aparaturnya, memiliki tanggung jawab untuk merencanakan dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat (Dwiyanto, 2021).

Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan setiap warga negara dan penduduk terhadap barang, jasa, atau layanan administratif. Pelayanan ini harus dilaksanakan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku oleh pihak yang bertanggung jawab dalam memberikan layanan kepada masyarakat.

Menurut (Light, 2018), pelayanan publik adalah upaya pemerintah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat secara adil, tepat waktu, dan dengan kualitas yang baik. Sementara itu, (Vandenabeele et al., 2018) menjelaskan pelayanan publik adalah bentuk penyelenggaraan pemerintahan yang bertujuan untuk memenuhi harapan masyarakat, melindungi hak-hak mereka, serta memberikan layanan secara adil, jujur, dan efisien.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini mendeskripsikan dan menganalisis tentang efektivitas kepemimpinan kepala desa Karangrejo dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik dengan menggunakan teori efektivitas kepemimpinan (Fiedler, 1967). Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang digunakan untuk mengkaji objek dalam konteks alamiah, dengan peneliti berperan sebagai instrumen utama. Pengumpulan data dilakukan melalui berbagai teknik, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian lebih menitikberatkan pada pemahaman makna dibandingkan dengan upaya

untuk melakukan generalisasi (Prasanti, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Kondisi dan Strategi Kepemimpinan di Desa Karangrejo Kabupaten Tulungagung

Kepemimpinan di desa Karangrejo pada penelitian ini merepresentasikan beberapa kebijakan kepala desa dalam menyelesaikan problem di desa karangrejo serta dapat dijelaskan melalui tabel berikut:

Tabel 1. Problem Beserta Kebijakan Kepala Desa Karangrejo.

NO	PERMASALAHAN	KEBIJAKAN	DAMPAK
1.	Warga mengeluhkan kurangnya informasi terkait penggunaan Dana Desa.	Mengadakan musyawarah desa secara rutin yang melibatkan tokoh masyarakat, pemuda, dan perwakilan perempuan untuk memaparkan program kerja serta anggaran.	Tingkat kepercayaan masyarakat meningkat serta partisipasi warga dalam musyawarah desa naik signifikan.
2.	Masyarakat sering mengeluhkan lambatnya pelayanan administrasi kependudukan seperti pembuatan KTP, KK, dan surat pengantar.	Membuat Standar Operasional Prosedur (SOP) baru tentang waktu pelayanan dan tata cara melayani warga, serta mengumumkannya di papan pengumuman desa.	Masyarakat merasa haknya dilayani dengan lebih adil dan profesional dan disiplin aparat desa meningkat.
3.	Gagalnya Program Pemberdayaan UMKM di Desa Karangrejo karena Ketidaksesuaian Gaya Kepemimpinan dan Situasi.	Menggandeng pendamping UMKM eksternal dari dinas koperasi untuk melakukan pendekatan personal ke peserta dan menyusun program pelatihan.	Partisipasi pelaku UMKM meningkat dan mulai berani memasarkan produk ke luar desa serta adanya wirausaha baru di bidang kerajinan tangan dan makanan olahan.

Sumber Tabel. Diolah Peneliti.

Dalam perspektif teori kontingensi Fiedler di Desa Karangrejo, terdapat tiga isu utama

yang mencerminkan hubungan antara struktur kebutuhan pemimpin dan kontrol situasi, serta penyesuaian kebijakan yang dilakukan oleh kepala desa untuk meningkatkan efektivitas pelayanan publik.

Masalah pertama terkait dengan minimnya informasi tentang penggunaan Dana Desa yang menyebabkan ketidakpercayaan warga. Kepala desa awalnya lebih mengutamakan pencapaian hasil fisik dibandingkan membangun komunikasi dengan masyarakat, mencerminkan gaya kepemimpinan yang berfokus pada tugas. Menyikapi kondisi ini, kepala desa mengubah strategi dengan mengadakan musyawarah desa rutin setiap tiga bulan yang melibatkan tokoh masyarakat, pemuda, dan perempuan. Penyesuaian ini adalah penerapan pendekatan berorientasi hubungan dalam keadaan pengendalian sedang, sesuai dengan rekomendasi Fiedler.

Masalah kedua muncul akibat lambatnya pelayanan administrasi kependudukan yang disebabkan oleh rendahnya disiplin petugas desa. Pada awalnya, kepala desa tidak cukup tegas dalam mengatur keadaan, mencerminkan pengendalian situasi yang lemah. Setelah menyadari hal ini, kepala desa menyusun SOP pelayanan yang lebih baik lagi. Dalam konteks Fiedler, ini menggambarkan peningkatan pengendalian situasi melalui penguatan struktur tugas dan kekuasaan resmi. Akibatnya, pelayanan menjadi lebih adil dan profesional, serta kedisiplinan aparat bertambah.

Masalah ketiga berhubungan dengan kegagalan program pemberdayaan UMKM disebabkan oleh ketidakcocokan gaya kepemimpinan. Kepala desa awalnya menuntut pencapaian nyata, padahal masyarakat memerlukan pembinaan terlebih dahulu. Setelah bekerja sama dengan pendamping luar dan menerapkan pembinaan yang berfokus pada motivasi, pendekatan diubah menjadi berorientasi hubungan, sesuai dengan situasi pengendalian sedang-rendah yang diidentifikasi oleh Fiedler.

Ketiga contoh ini membuktikan bahwa keberhasilan kepemimpinan sangat tergantung pada kecocokan antara tipe kepemimpinan dan tingkat kontrol situasi seperti yang diuraikan oleh Fiedler. Penyesuaian yang efektif terbukti dapat meningkatkan mutu layanan publik di Desa.

b. Analisis Efektifitas Kepemimpinan Kepala Desa Karangrejo menggunakan pendekatan Fiedler

Pembahasan ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam ketiga variabel utama dalam

teori Fiedler. Melalui pendekatan ini, akan ditunjukkan bagaimana kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan situasi dapat memengaruhi efektivitas dalam mencapai tujuan organisasi.

1. Struktur Kebutuhan Pemimpin (*Leadership Style / LPC Score*)

Menurut teori kontingensi Fiedler, efektivitas seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara gaya kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi. Gaya kepemimpinan dalam teori ini ditentukan oleh *Least Preferred Co-worker (LPC) score*, yaitu skor yang mencerminkan bagaimana seorang pemimpin menilai rekan kerja yang paling tidak disukainya. Skor LPC ini menjadi indikator penting, pemimpin dengan LPC tinggi cenderung berorientasi pada hubungan interpersonal, lebih mengutamakan kerja sama dan keharmonisan dalam tim, sedangkan pemimpin dengan LPC rendah cenderung berorientasi pada tugas, fokus pada pencapaian target, struktur kerja, dan hasil akhir.

Dalam konteks pemerintahan desa Karangrejo, kepemimpinan Kepala Desa dapat dianalisis dengan mengamati bagaimana ia menyikapi konflik, mengambil keputusan, dan menjalin hubungan kerja dengan perangkat desa maupun masyarakat. Kepala Desa Karangrejo menunjukkan sikap yang toleran terhadap rekan kerja yang kurang disukai, masih mampu bekerja sama, dan menekankan pentingnya komunikasi serta kebersamaan yang menunjukkan bahwa ia memiliki berorientasi pada hubungan.

Sebaliknya, jika Kepala Desa Karangrejo bersikap tegas, kurang toleran terhadap rekan kerja yang tidak kooperatif, dan lebih fokus pada pencapaian target pembangunan desa, maka kemungkinan ia memiliki LPC rendah, yang berarti gaya kepemimpinannya berorientasi pada tugas. Gaya ini akan lebih efektif jika situasi kepemimpinan sangat terstruktur, terdapat kejelasan wewenang, serta tugas-tugas yang harus diselesaikan bersifat teknis dan membutuhkan hasil nyata dalam waktu tertentu.

Dengan mengkaji bagaimana Kepala Desa Karangrejo menjalankan perannya baik dalam merancang program pembangunan, menyelesaikan konflik internal, maupun dalam berkomunikasi dengan warga dapat ditentukan gaya kepemimpinannya lebih cenderung pada orientasi hubungan. Teori Fiedler membantu menjelaskan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling ideal dalam semua situasi, melainkan efektivitas kepemimpinan bergantung pada sejauh mana gaya tersebut cocok dengan kondisi yang dihadapi di lingkungan

desa.

2. Kendali Situasi Pemimpin (Situational Control)

Menurut teori Fiedler, efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada tingkat kendali situasi yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Kendali situasi mengacu pada sejauh mana pemimpin memiliki pengaruh terhadap bawahannya, tugas yang harus diselesaikan, dan struktur organisasi yang mendukung. Teori ini mengidentifikasi tiga faktor utama yang menentukan tingkat kendali situasi:

Dalam konteks kepemimpinan Kepala Desa Karangrejo, ketiga faktor ini dapat diamati sebagai berikut:

- 1) Hubungan pemimpin-anggota: Hubungan antara Kepala Desa Karangrejo dengan perangkat desa berjalan harmonis, penuh kepercayaan dan mempunyai komunikasi yang baik. Meskipun terkadang ada beberapa kendala terhadap hubungan pemimpin dengan anggotanya, namun Kepala Desa Karangrejo dapat mengkoordinasi timnya agar tetap profesional dan tetap bisa menjalankan tugasnya dengan baik. Hal ini menunjukkan Tingkat kendali situasional yang tinggi
- 2) Struktur tugas: tugas-tugas pemerintahan di desa karangrejo terlihat jelas, terstruktur, dan memiliki prosedur tetap (seperti pengelolaan dana desa, pelayanan administrasi, dan pelaksanaan program pembangunan), maka dapat dilihat bahwa struktur tugas di desa Karangrejo tergolong tinggi, yang juga meningkatkan kendali situasional Kepala Desa.
- 3) Kekuasaan posisi: Kepala Desa Karangrejo memiliki wewenang formal berdasarkan peraturan perundang-undangan untuk mengatur jalannya pemerintahan desa, mengelola sumber daya, serta mengambil keputusan strategis. Kekuasaan posisi ini memberikan dasar kuat bagi pemimpin untuk mengontrol situasi secara efektif.

Jika ketiga aspek ini berada pada tingkat tinggi, maka Kepala Desa Karangrejo berada dalam situasi dengan kendali tinggi, dan menurut teori Fiedler, dalam situasi seperti ini, gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah yang berorientasi pada tugas. Sebaliknya, jika hubungan kurang harmonis, tugas-tugas tidak terstruktur, dan kekuasaan posisi lemah, maka situasi tersebut termasuk kendali rendah,

Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan Kepala Desa Karangrejo menurut teori Fiedler

sangat ditentukan oleh sejauh mana ia mampu mengontrol situasi melalui hubungan interpersonal yang kuat, penataan struktur tugas yang baik, dan pemanfaatan kewenangan secara optimal. Dan untuk mencapai hasil terbaik Kepala desa bisa menentukan harus menggunakan gaya kepemimpinan yang mana diantara kombinasi ketiga faktor tersebut.

3. Interaksi antara Gaya Kepemimpinan dan Kendali Situasi

Menurut teori kontingensi Fiedler, efektivitas seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinannya semata, tetapi juga oleh seberapa cocok gaya tersebut dengan tingkat kendali situasi yang dihadapinya. Dalam hal ini, kepala desa Karangrejo memiliki interaksi antara gaya kepemimpinan dan kendali situasi yang menjadi kunci utama untuk memahami keberhasilan atau kegagalan dalam melaksanakan tugasnya. Gaya kepemimpinan sendiri dikategorikan berdasarkan skor *Least Preferred Co-worker (LPC)*, yang mengidentifikasi apakah seorang pemimpin lebih berorientasi pada tugas atau hubungan. Sementara itu, kendali situasi dipengaruhi oleh tiga faktor: kualitas hubungan pemimpin-bawahan, struktur tugas, dan kekuasaan posisi yang dimiliki pemimpin.

Jika dikaitkan dengan Kepala Desa Karangrejo, gaya kepemimpinan beliau dapat diamati dari cara beliau membangun komunikasi dengan perangkat desa, menyelesaikan konflik, dan menetapkan kebijakan. Misalnya, jika beliau cenderung lebih fokus pada penyelesaian tugas dan pencapaian target pembangunan desa, serta memiliki hubungan yang profesional (namun tidak terlalu akrab) dengan stafnya, maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinannya berorientasi pada tugas (LPC rendah).

Di sisi lain, jika situasi di desa Karangrejo menunjukkan bahwa hubungan antara Kepala Desa dan perangkatnya kuat, tugas-tugas sudah terstruktur dengan jelas, serta beliau memiliki kewenangan yang besar dalam mengambil keputusan, maka desa tersebut berada dalam situasi dengan kendali tinggi. Menurut Fiedler, dalam kondisi seperti ini, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas justru paling efektif karena pemimpin dapat mengoptimalkan kontrolnya untuk mencapai tujuan secara efisien.

Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan Kepala Desa Karangrejo dapat dipahami melalui bagaimana gaya kepemimpinan beliau berinteraksi dengan tingkat kendali situasi yang ada. Kesesuaian antara keduanya akan menentukan sejauh mana beliau dapat menjalankan peran kepemimpinannya secara optimal dalam mengelola pembangunan dan pelayanan masyarakat di desa.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dengan teori Kontingensi (Fiedler, 1967), dapat disimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan Kepala Desa Karangrejo sangat ditentukan oleh kecocokan antara gaya kepemimpinan yang digunakan dan kondisi yang dihadapi di desa. Kepala Desa Karangrejo menunjukkan kemampuan untuk mengadaptasi gaya kepemimpinan yang fokus pada tugas maupun hubungan berdasarkan kebutuhan. Kepala Desa Karangrejo menunjukkan kepemimpinan yang adaptif dengan menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai situasi. Dalam transparansi Dana Desa, ia fokus membangun komunikasi; dalam pelayanan administrasi, ia menerapkan pendekatan berbasis tugas dan pengawasan ketat; sementara dalam pengembangan UMKM, ia melibatkan pendamping eksternal sebagai bentuk respons terhadap situasi kompleks. Keberhasilan ini didukung oleh perangkat desa yang kompeten, partisipasi masyarakat, infrastruktur yang memadai, dan kolaborasi dengan lembaga lokal. Untuk meningkatkan efektivitas, disarankan peningkatan kapasitas aparatur melalui pelatihan, pemanfaatan teknologi informasi, dan partisipasi warga dalam pengambilan keputusan serta evaluasi kebijakan. Kerja sama dengan lembaga eksternal juga penting untuk memperluas program pemberdayaan.

Untuk meningkatkan pelayanan publik yang lebih optimal kepala desa perlu meningkatkan transparansi melalui media yang mudah diakses warga serta melibatkan mereka dalam proses musyawarah dan pelaporan kegiatan secara rutin. memperbaiki alur kerja, memberikan pelatihan kepada perangkat desa, dan memanfaatkan teknologi sederhana, kepala desa sebaiknya lebih terbuka, mendengarkan kebutuhan pelaku usaha, dan menjalin kerja sama dengan pihak eksternal untuk pendampingan dan pengembangan usaha yang lebih tepat sasaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Adistia, K., & Verawati, D. M. (2022). Analisis Efektivitas Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19 (Studi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Magelang). *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 642–651.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.
- Cahyono, A. S. (2013). Otonomi daerah dalam rangka membangun karakter pemimpin bangsa berbasis budaya lokal untuk mempertahankan keutuhan NKRI. *Jurnal Bonorowo*, 1(1), 72–87.
- Cahyono A. S., M. S. M. , D. B. (2024). Pengelolaan Dan Pemanfaatan Website Sistem Pelayanan Administrasi (SILASTRI) Pada Pemerintah Desa Mirigambar. *Kolaboratif Sains*, 7(8), 3088–3094.
- Dwiyanto, A. (2021). *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik*. Ugm Press.
- Fiedler, F. E. (1967). *A THEORY OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS. MCGRAW-HILL SERIES IN MANAGEMENT*.
- Hariyanto, S. (2020). Analisis kepemimpinan situasional kepala desa dalam pembangunan desa Nglutung kecamatan Sendang kabupaten Tulungagung. *Publiciana*, 13(2), 143–152.
- INDONESIA, P. R. (n.d.). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa*.
- Koentjaraningrat, M., & di Indonesia, K. (2002). Pengantar Ilmu Antropologi, Cet. 8. *Jakarta: Rineka Cipta*.
- Light, P. C. (2018). *The government-industrial complex: The true size of the federal government, 1984-2018*. Oxford University Press.
- Prasanti, D. (2018). Penggunaan media komunikasi bagi remaja perempuan dalam pencarian informasi kesehatan. *LONTAR: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 6(1), 15–22.
- Setiadi, A., Mulyaningsih, M., & Ulumudin, A. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Desa Terhadap Partisipasi Masyarakat Dalam Pembangunan Di Desa Citengah Kec. Sumedang Selatan Kabupaten Sumedang. *Ministrate: Jurnal Birokrasi Dan Pemerintahan Daerah*, 7(1), 58–79.
- Setyawan, O. D. P., Sutopo, S., & Rahmasari, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur-Bali. *Benchmark*, 4(1), 21–30.
- Shuck, B., Nimon, K., & Zigarmi, D. (2014). Employee engagement and HRD. *Handbook of Human Resource Development*, 605–622.
- Sukmi, S., Mulyadi, M., & Dwisnu, E. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Desa Terhadap Efektifitas Pelayanan Pada Masyarakat Desa Paku Haji Kecamatan Pondok Kubang Kabupaten Bengkulu Tengah. *Jurnal Stia Bengkulu: Committe to Administration for Education Quality*, 11(1), 111–122.
- Vandenabeele, W., Ritz, A., & Neumann, O. (2018). Public service motivation: State of the art and conceptual cleanup. *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*, 261–278.
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270.
- Wicaksono, A. B., & Wahyudi, S. (2011). Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Skripsi. Desember, 11, 2014*