

---

## **Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Desa Sawo Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai**

### *Implementation Of The Situational Leadership Style Of The Sawo Village Head In Improving Employee Performance*

**Kunti Setya Resmi<sup>1</sup>, Pujiati<sup>2</sup>, Binti Imtistal Aminatul Latifah<sup>3</sup>, Anang Sugeng Cahyono<sup>4</sup>**

Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik,  
Universitas Tulungagung

E-mail : [tiyarsmii@gmail.com](mailto:tiyarsmii@gmail.com)<sup>1</sup>, [pujiatisakira@gmail.com](mailto:pujiatisakira@gmail.com)<sup>2</sup>, [imtistalbinti@gmail.com](mailto:imtistalbinti@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[akusukambahdi@gmail.com](mailto:akusukambahdi@gmail.com)<sup>4</sup>

#### **Abstrak**

Hadirnya undang-undang desa dan regulasi otonomi daerah memberikan kesempatan sekaligus dorongan bagi desa untuk membangun dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Tidak jarang keberhasilan didesa memiliki relevansi dengan kapasitas kepala desa. Kondisi permasalahan di desa Sawo Kabupaten Tulungagung seperti rendahnya kualitas SDM, minimnya inovasi dari pimpinan desa serta tingkat disiplin kerja yang rendah memerlukan ketegasan dari kepala desa untuk menerapkan gaya kepemimpinan situasional. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana dampak peneapan gaya kepemimpinan situasional oleh Kepala Desa terhadap peningkatan kinerja pegawai. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif dengan memanfaatkan data prime dan sekunder sebaai sumber informasi. Hasil penelitian menggunakan pendekatan Hersey & Blanchard yang di kutip dalam penelitian (F. A. Putri et al., 2024) terdapat 4 indikator. Dimana indikator *telling* belum berjalan optimal, karena kurangnya kemampuan Kepala Desa dalam memberikan arahan dan rendahnya kualitas SDM. Di samping itu, tahap *selling* juga belum optimal karena Kepala Desa tidak menciptakan ide ataupun inovasi untuk kemajuan Desa, hal tersebut menunjukkan kurangnya visioner yang seharusnya menonjol pada gaya ini. Sebaliknya gaya *Participating* terlaksana dengan baik, yang ditunjukkan dengan adanya keterlibatan pegawai dalam melaksanakan diskusi dan pengambilan keputusan. Sementara gaya *delegating* juga sudah diterapkan secara efektif, terlihat dari bagaimana Kepala Desa memberikan pelimpahan sebagian wewenang kepada bawahan dan tokoh masyarakat.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Situasional, Kepala Desa

### **Abstract**

*The presence of village laws and regional autonomy regulations provides opportunities as well as encouragement for villages to build and improve service to the community. It is not uncommon for success in the village to have relevance to the capacity of the village head. The condition of problem in Sawo village, Tulungagung Regency, such as the low quality of human resources, the lack of innovation from village leaders, and the low level of work discipline, require firmness from the village head to apply a situational leadership style. The purpose of this study is to find out the extent of the impact of the implementation of situational leadership style by the village head on improving employee performance. The method used in this study is a qualitative descriptive approach by utilizing primary and secondary data as sources of information. The results of the study using the Hersey & Blanchard approach cited in the study (F. A. Putri et al., 2024) have 4 indicators. Where the telling indicator has not run optimally, due to the lack of ability of the Village Head to provide direction and the low quality of human resources. In addition, the selling stage is also not optimal because the Village Head does not create ideas or innovations for the progress of the Village, which shows the lack of visionaries who should stand out in this style. On the other hand, the Participating style is well implemented, which is indicated by the involvement of employees in carrying out discussions and decision-making. While the delegating style has also been implemented effectively, it can be seen from how the Village Head delegated some of the authority to subordinates and community leaders.*

**Keywords:** Leadership, Situational, Village Head

### **PENDAHULUAN**

Desa berdasarkan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, merupakan kesatuan masyarakat hukum yang memiliki wilayah tertentu dan diberi otoritas untuk mengatur serta mengelola kepentingan warganya secara mandiri. Eksistensi desa diakui melalui prakarsa masyarakat, hak asal-usul, maupun nilai-nilai tradisional yang masih dihormati dalam kerangka pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (Yustisia, 2015). Dalam tatanan birokrasi Indonesia, desa berada pada tingkat paling bawah namun memiliki peranan penting dalam implementasi berbagai kebijakan dan program pemerintah di level lokal. Oleh karena itu, perangkat desa dituntut memiliki kemampuan dan kinerja yang memadai guna memberikan pelayanan publik yang maksimal kepada masyarakat.

Tingkat keberhasilan pemerintahan di tingkat nasional sangat bergantung pada seberapa

efektif jalannya pemerintahan di desa (Hariyanto, 2020). Salah satu strategi yang dapat diterapkan guna mendukung upaya tersebut yaitu dengan mendorong peningkatan kinerja aparatur desa, yang merupakan unsur utama dari sumber daya manusia (SDM) dan memiliki kontribusi signifikan dalam mendukung tercapainya visi serta misi pembangunan (Amrulloh & Pramusinto, 2017). Upaya peningkatan kualitas SDM melalui penguatan kapasitas aparatur dan penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai menjadi langkah strategis dalam menjamin kelancaran operasional organisasi desa. Dalam konteks ini sosok pemimpin memegang peranan sentral dan memiliki pengaruh yang besar terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan (S. D. Putri et al., 2023).

Menurut Siagian dalam (Untari, 2015a) pemimpin merupakan individu yang memiliki peran dominan dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, khususnya dalam pelaksanaan berbagai aktivitas yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai cara seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengoordinasikan seluruh elemen dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan serta memberikan pelayanan kepada masyarakat secara optimal. Dengan meningkatnya kualitas pelayanan aparatur desa akan lebih terbantu dalam mencapai tujuan organisasi.

Seorang pemimpin yang ideal perlu menerapkan perilaku yang efektif guna mendorong peningkatan kinerja para pegawai. Flippo (1994) dalam penelitian (Efendi & Rw, 2015) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan serangkaian tindakan yang dirancang untuk menyelaraskan kepentingan antara individu dan organisasi dalam upaya mencapai tujuan bersama. Beberapa bentuk gaya kepemimpinan antara lain adalah transformasional, transaksional, dan situasional. Gaya kepemimpinan situasional sendiri merupakan hasil pengembangan teori dari Hersey dan Blanchard yang menekankan bahwa pemimpin diuntut untuk memiliki kemampuan dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kondisi dan dinamika organisasi. Gaya ini bersifat luwes dan mempertimbangkan tingkat kesiapan, kematangan, serta kondisi lingkungan dan kemampuan para bawahannya (Dewi, 2012).

Berdasarkan hasil pengamatan di Desa Sawo, Kecamatan Campurdarat, Kabupaten Tulungagung ditemukan beberapa permasalahan salah satunya adalah tingkat kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) desa masih berada pada kategori rendah. Hal tersebut dapat terlihat dari latar belakang pendidikan para pegawai, di mana hanya terdapat tiga staf yang memiliki gelar sarjana sementara sebagian besar pegawai lainnya hanya berpendidikan SLTP atau SLTA. Hal tersebut menjadi permasalahan yang cukup krusial karena Kepala Desa dalam memberikan

intruksi dan arahan harus disampaikan dengan cukup jelas, dengan minimnya *hardskill* dan *softskill* yang dimiliki pemimpin menjadikan kepemimpinan sulit berjalan dengan baik. Selain itu, inovasi yang terdapat di Desa Sawo bukan dari kerangka konsep pemikiran Kepala Desa itu sendiri, melainkan arahan dari otorisasi pusat. Tingkat kedisiplinan pegawai juga masih rendah yang tercermin dari ketidaksesuaian kehadiran para pegawai dengan peraturan dan jadwal yang ditetapkan, bahkan ketika masyarakat membutuhkan pelayanan seringkali aparat desa tidak berada di tempat. Kondisi ini menjadi persoalan yang cukup serius karena berdampak langsung pada kualitas pelayanan masyarakat. Mengacu pada permasalahan di atas muncul pertanyaan mengenai bagaimana peran dan pengaruh Kepala Desa sebagai seorang pemimpin dalam menghadapi dan mengatasi permasalahan tersebut.

Secara keseluruhan, keberhasilan serta efektivitas dalam memimpin sangat dipengaruhi oleh jenis gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Merujuk pada permasalahan yang telah diungkapkan, penulis merasa terdorong untuk mengeksplorasi lebih dalam mengenai gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh Kepala Desa, serta hubungannya dengan kinerja para perangkat desa. Dalam setiap organisasi, baik yang bersifat formal maupun nonformal, selalu terdapat struktur kepemimpinan yang melibatkan pemimpin dan individu yang dipimpin. Dengan demikian, perumusan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan situasional Kepala Desa Sawo, Kecamatan Campurdarat, Kabupaten Tulungagung terhadap kinerja aparatur desa. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis seberapa signifikan pengaruh penerapan gaya kepemimpinan situasional oleh Kepala Desa dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## TINJAUAN TEORI

### **Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan usaha yang dilakukan oleh seseorang untuk memengaruhi perilaku individu atau kelompok, di mana pengaruh tersebut ditujukan guna mewujudkan tujuan pribadi, kelompok, atau organisasi, baik yang sejalan maupun berbeda satu sama lain (Mangontan, 2014). Menurut George Terry kepemimpinan merupakan proses memengaruhi individu agar bersedia bekerja secara sukarela demi mencapai tujuan bersama dalam suatu kelompok (Lestari, 2022). Sementara menurut Gareth Jones dan Jennifer George, kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang mampu memengaruhi orang lain dengan cara menginspirasi, menyemangati, memotivasi, dan membimbing mereka dalam berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi (Prayudi et al., n.d.). Hoyt

menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah seni atau upaya untuk memengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama dengan mengandalkan kemampuan mereka untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang diharapkan oleh kelompok (Sunarso, 2023).

Berdasarkan beberapa definisi dari para pakar dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses atau seni memengaruhi, membimbing, dan mendorong individu maupun kelompok agar bersedia bekerja sama secara sukarela guna mencapai tujuan tertentu, baik itu tujuan pribadi, kelompok, maupun organisasi.

### **Gaya Kepemimpinan**

Menurut Hersey dan Blanchard perilaku dan gaya kepemimpinan itu bersifat situasional yang artinya harus disesuaikan dengan kondisi dan situasi yang dihadapi. Pendekatan kepemimpinan situasional tidak menganggap satu gaya kepemimpinan sebagai yang paling ideal dibandingkan dengan gaya lainnya. Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku seorang pemimpin yang dapat diterima dan direspons oleh bawahannya, maka dari itu kepemimpinan akan berjalan efektif jika selaras dengan kesiapan dan tanggapan para pegawai (S. D. Putri et al., 2023).

Hersey dan Blanchard menegaskan bahwa kepemimpinan situasional terdiri dari tiga komponen utama yaitu pemimpin, bawahan, dan situasi. Dimana ketiganya saling berkaitan dan menjadi landasan penting dalam menciptakan kepemimpinan yang efektif karena keberhasilan seorang pemimpin tidak semata-mata bergantung pada kemampuan yang dimilikinya, akan tetapi oleh sejauh mana pendekatan kepemimpinan yang digunakan sesuai dengan kondisi serta kebutuhan para pengikut dan konteks situasi yang dihadapi (F. A. Putri et al., 2024).

Gaya kepemimpinan dan kinerja saling berhubungan sebaaimana dijelaskan oleh Sunyoto (2013), gaya kepemimpinan seseorang memiliki dampak besar terhadap kualitas pengembangan sumber daya manusia di masa depan. Seorang pemimpin yang efektif perlu memahami kondisi lingkungan sekitarnya termasuk kebutuhan para karyawannya sehingga dapat mendorong munculnya motivasi dan inovasi dalam bekerja dengan lebih semangat (Syahrani & Arifin, 2018)

### **Kepemimpinan Situasional**

Menurut Daft dalam (Wijaya et al., 2018a), model kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard menekankan pentingnya mempertimbangkan karakteristik karyawan dalam memilih gaya kepemimpinan yang sesuai. Hal ini berarti bahwa setiap individu memiliki tingkat kesiapan yang bervariasi baik dari segi kemampuan maupun

kemauan, sehingga gaya kepemimpinan yang diterapkan harus bersifat fleksibel dan adaptif terhadap kondisi tersebut.

Pendekatan ini mengasumsikan bahwa seseorang dengan tingkat kesiapan rendah, seperti kurangnya keterampilan atau pengalaman membutuhkan bimbingan yang lebih intensif dari pemimpin, berbeda dengan individu yang telah memiliki kesiapan tinggi dan mampu menyelesaikan tugas secara mandiri. Oleh karena itu, pemimpin perlu memiliki kepekaan untuk menyesuaikan strategi kepemimpinan terhadap kebutuhan masing-masing bawahan agar efektivitas organisasi dapat tercapai secara optimal (Wijaya et al., 2018b).

Hersey dan Blanchard dalam penelitian (F. A. Putri et al., 2024) mengelompokkan gaya kepemimpinan situasional ke dalam empat tipe yaitu: *telling* (mengarahkan), *selling* (menjual/meyakinkan), *participating* (melibatkan), dan *delegating* (mendelegasikan). Penelitian ini memfokuskan indikator gaya kepemimpinan pada empat jenis gaya kepemimpinan situasional, yaitu:

1. Memberi arahan (*telling*)

Pemimpin memberikan intruksi yang jelas dan mengarahkan bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Melatih atau membimbing (*selling*)

Pemimpin tepat memberikan arahan, akan tetapi juga mendorong partisipasi dan motivasi bawahan.

3. Membangun partisipasi (*participating*)

Pemimpin dan bawahan bersama-sama mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah

4. Mendelegasikan tugas (*delegating*)

Pemimpin menyerahkan tanggung jawab penuh kepada bawahan yang sudah siap secara kompetensi dan motivasi

Keempat gaya tersebut disesuaikan dengan tingkat kesiapan bawahan yang menurut Hersey dan Blanchard ditentukan oleh dua aspek utama yaitu kemampuan (*ability*) dan kemauan (*willingness*) individu yang dipimpin. Dengan pendekatan ini, Kepala Desa sebagai pemimpin pemerintahan di tingkat lokal diharapkan mampu mengidentifikasi tingkat kesiapan perangkat desa secara tepat, sehingga dapat menentukan strategi kepemimpinan yang paling sesuai untuk meningkatkan kinerja pegawai serta efektivitas pelayanan publik.

## Kepala Desa

Pelaksana pemerintahan desa yang efektif sangat bergantung pada peran Kepala Desa itu sendiri. Dalam upaya pembangunan daerah, seorang Kepala Desa berperan sebagai tokoh sentral dalam memberikan layanan kepada masyarakat, sekaligus menjadi faktor utama keberhasilan pelaksanaan program pembangunan. Dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat, pelaksanaan program dapat dilakukan melalui upaya pemberdayaan serta penguatan pemerintah ditingkat desa, salah satunya melalui optimalisasi fungsi aparatur desa sebagai pelayan publik.

Kepala Desa adalah perwakilan masyarakat yang dipilih langsung untuk memimpin dan mengelola kehidupan desa yang secara otomatis memiliki tanggung jawab untuk menjalankan tugas, wewenang, dan kewajibannya di tengah masyarakat. Peran Kepala Desa sangat penting, karena keberhasilan kepemimpinan di Desa bergantung pada kinerjanya dalam melaksanakan pembangunan secara adil, menyelenggarakan pemerintahan yang transparan dan bertanggung jawab, membina kehidupan masyarakat, serta memberdayakan warga desa (Surono, 2019). Kepala Desa adalah sosok pemimpin yang dipilih secara langsung oleh masyarakat dan dianggap sebagai faktor penentu keberhasilan maupun kegagalan jalannya pemerintahan desa. Kepala Desa memiliki peran dalam membimbing masyarakat menuju kehidupan lebih baik melalui berbagai program dan rapat yang bertujuan untuk memberdayakan warga desa (Wahyudi, 2019).

Berdasarkan ketentuan yang tercantum dalam Pasal 26 ayat 2 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Kepala Desa memiliki sejumlah tanggung jawab dan kewenangan (Rahma et al., 2022), yang meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Mengatur serta mengarahkan jalannya pemerintahan desa.
- b. Pemberhentian aparatur desa .
- c. Bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan serta aset milik desa
- d. Merumuskan berbagai regulasi yang berlaku dalam lingkup desa.
- e. Merancang serta mengesahkan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes).
- f. Berperan sebagai pembina dalam kehidupan sosial masyarakat desa.
- g. Menjaga stabilitas keamanan dan ketertiban masyarakat desa.
- h. Mendorong kegiatan ekonomi desa agar tumbuh dan berkembang secara produktif demi kesejahteraan warga.
- i. Mengidentifikasi dan mengembangkan potensi sumber pemasukan desa

- j. Mengajukan dan menerima alokasi kekayaan negara untuk meningkatkan kesejahteraan desa.
- k. Menjaga serta melestarikan nilai-nilai sosial dan budaya yang hidup dalam masyarakat desa.
- l. Mendorong pemanfaatan teknologi yang sesuai dengan bermanfaat.
- m. Mengoordinasikan kegiatan pembangunan desa dengan melibatkan partisipasi masyarakat.
- n. Menjadi perwakilan resmi desa, baik dalam maupun di luar pengadilan atau menunjuk kuasa hukum sesuai ketentuan hukum yang berlaku
- o. Menjalankan kewenangan lainnya yang ditetapkan sesuai ketentuan hukum yang berlaku.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian dalam artikel ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Metode kualitatif merupakan teknik pengumpulan dan pengolahan data yang bersifat deskriptif, baik berupa informasi tertulis maupun lisan, yang berkaitan dengan individu atau fenomena yang dapat diamati dan dijelaskan (Nuryana et al., 2019). Penelitian deskriptif sendiri bertujuan untuk menggambarkan objek atau fenomena yang diteliti secara sistematis, melakukan analisis, serta membandingkannya berdasarkan kondisi nyata di lapangan. Proses pengumpulan data dilakukan melalui metode studi pustaka dengan merujuk pada jurnal ilmiah, buku-buku relevan, serta wawancara langsung dengan pihak yang terkait di lingkungan kantor desa. Fokus utama dari penelitian ini adalah menilai sejauh mana gaya kepemimpinan seorang kepala desa dapat memengaruhi tingkat kinerja para pegawainya. Lokasi penelitian ditetapkan di Kantor Desa Sawo, Kecamatan Campurdarat, Kabupaten Tulungagung. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada adanya sejumlah permasalahan yang teridentifikasi di desa tersebut, yang mendorong penulis untuk menelusuri lebih dalam hubungan antara gaya kepemimpinan kepala desa dan kinerja aparatur desa.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Data Jumlah Perangkat Desa Sawo, Kecamatan Campurdarat, Kabupaten Tulungagung

NO	NAMA	JABATAN	JENIS KELAMIN	PENDIDIKAN
1	H.Wasito	Kepala Desa	Laki-laki	SLTA
2	Susilo	Sekdes	Laki-laki	SLTA
3	Jainal Ansori	Kaur Keuangan	Laki-laki	S.Pd.I
4	Nayaka Sandhi	Kaur Perencanaan	Laki-laki	SLTA
5	Deni Eko Setiyono	Kaur Tu dan Umum	Laki-laki	S.Pd
6	J. Lamidi	Kasi Pemerintahan	Laki-laki	SLTA
7	Imam Muhyidin	Kasi Kesejahteraan	Laki-laki	SLTP
8	Purwanto	Kasun Sawo	Laki-laki	S.Ag
9	Juremi	Kasun Buret	Laki-laki	SLTP
10	Waluyo	Staf	Laki-laki	SLTP

Tingkat kedisiplinan aparatur desa masih menjadi persoalan yang cukup memprihatinkan. Salah satu indikator utamanya adalah ketidaksesuaian tingkat kehadiran pegawai dengan peraturan serta jadwal kerja yang telah ditetapkan. Banyak pegawai tidak hadir di kantor tanpa keterangan yang jelas, bahkan pada jam-jam pelayanan masyarakat yang seharusnya menjadi prioritas. Kondisi ini menimbulkan dampak yang cukup signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di desa. Ketika masyarakat datang untuk mengurus berbagai keperluan administrasi atau membutuhkan bantuan dari aparat desa, sering kali mereka tidak mendapatkan pelayanan yang diharapkan karena petugas yang bertugas tidak berada di tempat. Hal ini bukan hanya menciptakan ketidaknyamanan, tetapi juga berpotensi menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah desa. Salah satu alasan yang sering digunakan oleh pegawai untuk membenarkan ketidakhadiran mereka adalah kegiatan memantau irigasi persawahan milik warga. Meskipun kegiatan tersebut berkaitan dengan kepentingan masyarakat, namun pelaksanaannya seharusnya tidak mengganggu tanggung jawab utama

sebagai pelayan publik. Kegiatan lapangan semestinya dijadwalkan dengan baik dan dikomunikasikan secara transparan agar tidak mengganggu pelayanan di kantor desa.

Permasalahan tersebut mendorong Kepala Desa Sawo untuk mengambil tindakan tegas dalam mendisiplinkan para pegawai melalui pemberian sanksi yang sesuai. Selain itu, melihat rendahnya tingkat kualitas SDM, Kepala Desa Sawo juga berupaya meningkatkan kompetensi pegawai melalui pelatihan-pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Langkah ini diharapkan dapat menciptakan pelayanan publik yang lebih optimal dan profesional.

Berdasarkan hasil pengamatan, gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh Kepala Desa Sawo dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai dapat dianalisis menggunakan indikator kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard. Model ini mengklasifikasikan gaya kepemimpinan ke dalam empat tipe, yaitu:

1. *Telling* (mengarahkan)

Gaya kepemimpinan yang ditandai dengan kepedulian besar terhadap pelaksanaan tugas dan hubungan antar individu mencerminkan keseimbangan antara orientasi pada pekerjaan dan perhatian terhadap hubungan manusia. Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya fokus memberi arahan, tetapi juga berperan dalam membangkitkan semangat kerja serta mendorong partisipasi pegawai melalui pemberian ruang untuk menyampaikan ide dan pendapat terkait pekerjaan (Darmawan & Roselini, 2022). Kepala Desa dalam memberikan arahan dan intruksi harus disampaikan secara jelas baik mengenai isinya ataupun dari segi bahasa mengingat rendahnya tingkat SDM, hal tersebut dipengaruhi oleh banyaknya pegawai yang berpendidikan SLTP atau SLTA.

1. *Selling* (menjual)

Merupakan gaya kepemimpinan di mana pemimpin bertujuan untuk menjual ide dan pesannya atau intruksi terstruktur dan mendukung kepada bawahan guna membuat mereka paham dan ikut serta dalam proses maupun tugas (Brahmasari & Siregar, 2009). Dalam tahap ini Kepala Desa Sawo tidak memiliki kontribusi dalam menciptakan inovasi baru guna meningkatkan pembangunan desa. Kepala Desa hanya menunggu arahan dari atasan untuk melakukan pembaharuan inovasi.

2. *Participation* (partisipasi)

Partisipasi merupakan ketersediaan pemimpin dalam ikut serta membuka peluang bagi bawahannya untuk tumbuh secara profesional dan mengambil tanggung jawab, sekaligus memberikan bantuan sesuai kebutuhan mereka, dilakukan dengan membuka saluran

komunikasi dua arah (Untari, 2015b). Pada tipe partisipasi dapat diterima dan dilaksanakan dengan baik, dimana program desa disusun dan dibahas melalui rapat dan musyawarah, akan tetapi di Desa Sawo Kepala Desa masih menjadi tokoh utama dalam pengambilan keputusan karena hasil keputusan masih dipegang oleh Kepala Desa namun masih adanya peran dan keikutsertaan dari bawahan.

3. *Delegating* (mendelegasikan)

Merupakan gaya kepemimpinan yang mendelegasikan tanggung jawab secara luas kepada bawahannya, serta memberikan keleluasaan untuk mengambil keputusan dan menyesuaikan berbagai permasalahan yang muncul, yang ditandai dengan ciri di mana pemimpin melakukan pendelegasian tugas berupa gambaran besar dan keputusan dibuat oleh bawahan, juga melakukan monitoring aktivitas akan tetapi masih memberikan masukan (Cahyani, 2014). Dalam konteks ini sudah berjalan secara optimal, dimana Kepala Desa melimpahkan sebagian wewenang kepada pegawai dan tokoh masyarakat dalam hal menyukseskan pembangunan desa. Sebagai contoh program kerja pasar kios yang kini masih dalam proses pengembangan. Dalam prosesnya dibentuk tim khusus untuk membantu pelaksanaan pembangunan yang melibatkan gabungan dari perangkat desa dan tokoh masyarakat di harapkan dapat terlaksana dengan baik.

Kepala Desa Sawo masih belum optimal dalam menerapkan gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Dari hasil pengamatan pada tipe *telling* dan *selling* tidak berjalan dengan cukup baik. Kualitas SDM yang kurang menjadikan Kepala Desa dalam memberikan arahan ataupun intruksi harus di sampaikan secara jelas, hal tersebut dapat di lihat dari pendidikan para pegawai yang mayoritas SLTP dan SLTA. Meskipun sudah ada upaya dari pimpinan untuk memberikan pelatihan dalam meningkatkan potensi diri dari para pegawai namun hal tersebut masih kurang cukup membantu. Di samping itu Kepala Desa juga minim melakukan inovasi untuk memajukan desa, karena setiap ide konsep yang terdapat di Desa Sawo berdasarkan dengan intruksi dari pimpinan pusat. Sementara itu tahap *participating* dan *delegating* berjalan dengan cukup baik, Kepala Desa selalu berperan aktif mendampingi dalam setiap kegiatan maupun pengambilan keputusan.

---

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan yang dipaparkan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala desa Sawo menggunakan pendekatan Hersay & Blanchard dalam penelitian (S. D. Putri et al., 2023) dengan empat indikator belum berjalan secara optimal. Gaya *telling* tidak diterapkan oleh Kepala Desa Sawo, karena kurangnya kemampuan Kepala Desa dalam memberikan arahan. Di samping itu kualitas SDM dari para pegawai masih tergolong rendah, hal tersebut berdampak pada proses penyampaian intruksi. Sehingga komunikasi satu arah yang seharusnya menjadi kekuatan gaya ini justru menjadi kelemahan dalam konteks desa. Gaya *selling* tidak diterapkan oleh Kepala Desa, karena tidak adanya inisiatif dalam menciptakan ide atau inovasi. Inovasi yang berjalan berasal dari arahan atasan, bukan dari gagasan orisinal Kepala Desa sendiri. Ini menunjukkan kurangnya visioner yang seharusnya menonjol dalam gaya *selling*. Ide dari Kepala Desa dalam proses pembaharuan inovasi di Desa Sawo merupakan arahan dari atasan. Sedangkan gaya *participating* terlaksana dengan baik, ditunjukkan dengan keterlibatan pegawai dalam diskusi dan pengambilan keputusan tertentu. Kepala Desa mulai membuka ruang partisipasi meskipun keputusan akhir tetap dikendalikan oleh Kepala Desa. Hal ini mencerminkan adanya proses transisi menuju kepemimpinan yang lebih kolaboratif. Selanjutnya gaya *delegating* sudah diterapkan, terlihat dari pelimpahan sebagian wewenang kepada perangkat desa dan tokoh masyarakat. Seperti pelaksanaan pembangunan pasar kios. Kepala Desa membentuk tim khusus yang diberi tanggung jawab dan kepercayaan, mencerminkan penerapan delegasi yang baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amrulloh, A. M. K., & Pramusinto, H. (2017). Pengaruh kepemimpinan kepala desa, fasilitas kantor, dan kompensasi terhadap kinerja se-kecamatan sukorejo. *Economic Education Analysis Journal*, 6(3), 912–922.
- Brahmasari, I. A., & Siregar, P. (2009). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Central Proteinprima Tbk. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 7(1), 238–250.
- Cahyani, M. (2014). Analisa Kepemimpinan Situasional pada CV. Inti Karya Utama. *Agora*, 2(2), 36247.
- Darmawan, S., & Roselini, B. T. (2022). Studi Gaya Kepemimpinan Situasional (Situational Leadership Model Hersey-Blanchard) pada Rumah Makan Padang Se-Kabupaten Sleman

- DIY. *Telaah Bisnis*, 23(1), 50–62.
- Dewi, S. P. (2012). *PENGARUH PENGENDALIAN INTERNAL DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN SPBU YOGYAKARTA (STUDI KASUS PADA SPBU ANAK CABANG PERUSAHAAN RB.GROUP )*.
- Efendi, S., & Rw, A. (2015). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan Provinsi Sulawesi Tenggara. *Ilmu Dan Budaya*, 39(45), 5323–5350.
- Hariyanto, S. (2020). Analisis kepemimpinan situasional kepala desa dalam pembangunan desa Nglutung kecamatan Sendang kabupaten Tulungagung. *Publiciana*, 13(2), 143–152.
- Lestari, F. P. (2022). Konsep Umum tentang Kepemimpinan. *Cakrawala: Jurnal Kajian Studi Manajemen Pendidikan Islam Dan Studi Sosial*, 6(2), 161–166.
- Mangontan, K. D. M. (2014). *PENGARUH FAKTOR-FAKTOR SUBSTITUTES FOR LEADERSHIP TERHADAP KEPUASAN KERJA*. 1–25.
- Nuryana, A., Pawito, P., & Utari, P. (2019). Pengantar metode penelitian kepada suatu pengertian yang mendalam mengenai konsep fenomenologi. *Ensains Journal*, 2(1), 19–24.
- Prayudi, A., Sari, W. P., & Anindya, D. A. (n.d.). *Diterbitkan Oleh*.
- Putri, F. A., Andin, M., Rangkuti, N. A. S., Fadilla, S. R., & Lubis, S. F. M. (2024). Strategi Kepemimpinan Situasional dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kesehatan: Studi Teori Hersey dan Blanchard. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 7(12), 4889–4899.
- Putri, S. D., Yuliasih, Y., Dewi, S. S., & Cahyono, A. S. (2023). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA DESA TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *Bureaucracy Journal: Indonesia Journal of Law and Social-Political Governance*, 3(2), 2302–2319.
- Rahma, A. A., Suharno, S., & Raharno, R. (2022). Tinjauan Yuridis Tugas Dan Fungsi Kepala Desa Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(8), 2423–2428.
- Sunarso, D. B. (2023). *Teori Kepemimpinan*. IAIN SALATIGA.
- Surono, S. (2019). *PERAN KEPALA DESA DALAM MENGEMBANGKAN PETANI AGROWISATA" TARUNA KAMPUNG FLORY" DI DESA TRIDADI KECAMATAN SLEMAN DIY*.
- Syahrani, E. R., & Arifin, M. Z. (2018). *HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN KINERJA PEGAWAI NEGRI SIPIL DI SMP NEGERI 15 BALIKPAPAN*.
- Untari, R. D. (2015a). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Aparatur*

*Desa di Desa Tamansari Kecamatan Wuluhan Kabupaten Jember.*

Untari, R. D. (2015b). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Aparatur Desa di Desa Tamansari Kecamatan Wuluhan Kabupaten Jember.*

Wahyudi, M. (2019). Pengaruh disiplin dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 2(3), 351–360.

Wijaya, P. H., Widayati, C. C., & Rahmayanti, C. (2018a). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi*, 23(3), 319–333.

Wijaya, P. H., Widayati, C. C., & Rahmayanti, C. (2018b). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi*, 23(3), 319–333.

Yustisia, T. V. (2015). *Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa dan Peraturan Terkait*. Visimedia.