

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Desa adalah wilayah yang penduduknya saling mengenal hidup bergotong-royong, adat istiadat yang sama, tata norma dan mempunyai tata cara sendiri dalam mengatur kehidupan kemasyarakatan. Di samping itu, umumnya wilayah desa terdiri atas daerah pertanian, sehingga sebagian besar mata pencariannya adalah seorang petani. Desa di bawah pemerintahan Kabupaten.

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa disebutkan bahwa desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus masyarakat setempat, berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Manusia tidak lagi dianggap sebagai faktor produksi tetapi lebih dianggap sebagai asset organisasi yang penting.

Keefektifan dan keunggulan organisasi sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Secara teoritis, kualitas SDM dalam suatu organisasi yang tinggi diharapkan mampu meningkatkan pelayanan pada masyarakat. Hal ini akan dapat tercipta dalam suatu lingkungan kerja yang kondusif, yang antara lain dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan yang tepat. Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Disinilah timbulnya kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan.

Pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas

kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kemampuan dan keterampilan dalam pengarahan adalah faktor penting efektivitas suatu organisasi. Bila organisasi dapat mengidentifikasi kualitas-kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan, kemampuan untuk menyeleksi pemimpin-pemimpin yang efektif akan meningkat. Dan apabila organisasi dapat mengidentifikasi perilaku dan teknik tersebut akan dapat dipelajari.

Pada sebuah organisasi pemerintahan, kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan pelayanan masyarakat, dipengaruhi oleh kepemimpinan, melalui kepemimpinan dan didukung oleh pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja birokrasi di Indonesia.

Kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan pelayanan pada masyarakat dengan maksimal. Dengan meningkatkan mutu pelayanan berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau aparatur desa dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Kepemimpinan sesungguhnya tidak ditentukan oleh pangkat atau jabatan seseorang. Kepemimpinan adalah sesuatu yang muncul dari dalam dan merupakan buah dari keputusan seseorang untuk mau menjadi pemimpin, baik bagi dirinya sendiri, bagi keluarga, bagi lingkungan pekerjaan, maupun bagi lingkungan sosial dan bahkan bagi negerinya

Pemimpin sejati tidak diketahui keberadaannya oleh mereka yang dipimpinnya. Bahkan ketika misi atau tugas terselesaikan, maka seluruh anggota tim akan mengatakan bahwa merekalah yang melakukannya sendiri. Pemimpin sejati adalah seorang pemberi semangat (*encourager*), *motivator*, *inspirator*, dan *maximizer*.

Tugas pokok pemerintahan desa adalah menjalankan sebagian kewenangan kecamatan serta melaksanakan tugas-tugas lainnya berdasar kepada peraturan yang berlaku. Dalam kapasitasnya sebagai sebuah organisasi pemerintah dibawah Kecamatan, tujuan penyelenggaraan pemerintahan desa adalah terlaksananya berbagai fungsi kelurahan sesuai dengan kewenangannya yang diberikan oleh kecamatan secara efektif dan efisien, termasuk di dalamnya adalah fungsi pelayanan administrasi aparat kepada masyarakat.

Konsep kepemimpinan pada dasarnya berasal dari kata ``pimpin`` yang artinya bimbing maupun tuntun. Dari kata ``pimpin`` melahirkan kata kerja ``memimpin`` yang artinya membimbing maupun menuntun dan kata barang ``pemimpin`` yakni orang yang membimbing maupun menuntun. Kepemimpinan ialah (tata cara maupun tata cara gaya) yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut dan bawahannya dalam melakukan kerja sama mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan dalam suatu organisasi ialah suatu yang sangat memastikan sukses tidaknya organisasi sebab pemimpin yang bertanggung jawab buat mengkoordinir serta mengorganisir sumber energi organisasi sehingga bisa jadi satu kesatuan yang utuh serta selaras satu sama lain. Davis (1972: 100) melaporkan kalau tanpa kepemimpinan, sesuatu organisasi

merupakan kumpulan orang- orang serta mesin- mesin yang tidak tertib serta kacau balau. Jadi, kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat berarti.

Tiap organisasi, baik organisasi bisnis ataupun organisasi pemerintahan menginginkan sumber energi manusia yang dimilikinya bisa memeberikan donasi sebesar- besarnya untuk organisasi. Tetapi, dalam realitasnya kerap ditemui kalau keahlian sumber energi manusia belum bisa penuhi harapan pemimpin yang jadi kewajiban pemimpin buat meningkatkan sumber energi manusia dalam organisasi. Upaya pengembangan keahlian ini memiliki konsekuensi waktu serta bayaran yang wajib di sajikan pemimpin serta organisasi. Tetapi, perihal tersebut diharapkan hendak membagikan khasiat berbentuk kenaikan kinerja sumber energi manusia yang berakibat pada kenaikan kinerja organisasi.

Kinerja di dalam sesuatu organisasi dicoba oleh segenap sumber energi manusia dalam organisasi, baik faktor pimpinan ataupun pegawai. Banyak sekali aspek yang bisa pengaruhi sumber energi manusia dalam melaksanakan kinerjanya. Kinerja sesuatu organisasi sangat di detetapkan pegawai yang terletak di dalamnya. Apabila pegawainya mempunyai motivasi besar, kreatif serta sanggup meningkatkan inovasi, kinerjanya hendak jadi terus menjadi baik. Oleh sebab itu, dibutuhkan terdapatnya kedudukan kepemimpinan seseorang pemimpin buat tingkatan kinerja pegawai di sesuatu organisasi. Kinerja pegawai tidak lepas kaitannya dengan bagaiman pimpinan menjalankan perannya sebagai kepala organisasi. Pimpinan dinilai memegang peranan yang penting dan strategis terhadap kinerja pegawai sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Hal tersebut erat hubungannya dengan pelayanan yang baik yang akan diberikan kepada

masyarakat.

Pegawai mempunyai peran yang dapat menentukan keberhasilan dalam meraih tujuan, dan merupakan kunci dalam menentukan keberhasilan pemerintah dalam melaksanakan kewenangan. Berdasarkan hal tersebut, maka kinerja pegawai harus dinilai dan tingkatkan secara berkesinambungan. Dalam menilai kinerja pegawai, ada baiknya jika kegiatan ini tidak berhenti pada keberadaan para pegawai itu sendiri. Hal ini juga dikaitkan dengan sistem dan mekanisme evaluasi kinerja lebih luas yang melibatkan proses evaluasi kualitas kepemimpinan para pemimpin institusi tempat mereka bekerja.

Dengan kata lain proses penilaian kinerja pegawai tidak bisa dilepaskan dari peran dan tanggung jawab para pemimpin tersebut. Peningkatan kinerja pegawai senantiasa dilakukan agar dapat mencapai sasaran pelayanan prima bagi masyarakat, yaitu tercapainya pelayanan yang disajikan oleh aparatur pemerintah yang sesuai dengan standar, serta dapat menciptakan citra positif. Namun, dalam kenyataan melalui pengamatan moral peneliti di Kantor Desa Jatimerta kecamatan Gunung Jati Kabupaten Cirebon kemampuan sumber daya manusia belum bisa atau belum dapat memenuhi harapan untuk mengembangkan sumber daya dalam organisasi.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan di Kantor desa jatimerta masalah kepemimpinan kepala desa dalam meningkatkan kinerja aparatur desa di Desa Jatimerta Kecamatan Gunung Jati Kabupaten Cirebon adalah:

1. Tidak seluruhnya aparatur desa mencontohi pengembangan karir.

2. Keahlian aparatur desa dalam mengenakan perlengkapan bantu kerja belum maksimal, contohnya dalam memakai ataupun mengoperasikan pc/ laptop.
3. Minimnya perhatian pemimpin terhadap kebutuhan para aparatur desa.

Berkaitan dengan kepemimpinan serta kinerja aparatur desa, periset mau mempelajari gimana Gaya kepemimpinan Kepala Desa dalam tingkatan kinerja aparatur desa khususnya di Kantor Desa Jatimerta Kecamatan Gunung Jati Kabupaten Cirebon dengan Judul ``Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Desa Di Desa Jatimerta Kecamatan Gunung Jati Kabupaten Cirebon``.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pengamatan dari peneliti bahwa kepemimpinan kepala desa dalam meningkatkan kinerja aparatur desa di Desa jatimerta kecamatan Gunung Jati Kabupaten Cirebon belum optimal.

1.3 Identifikasi Masalah

1. Bagaimanakah gaya kepemimpinan Kepala desa di Desa Jatimerta Kecamatan Gunung Jati Kabupaten Cirebon ?
2. Bagaimanakah kinerja Aparatur Desa di Kantor Desa Jatimerta Kecamatan Gunung Jati Kabupaten Cirebon ?
3. Bagaimanakah faktor yang menjadi pendukung dan penghambat dalam meningkatkan kinerja aparatur desa di Kantor Desa Jatimerta Kecamatan Gunung Jati Kabupaten Cirebon ?

4. Bagaimanakah upaya dalam mengatasi hambatan yang dilakukan oleh Kepala Desa dalam meningkatkan kinerja Aparatur Desa di Kantor Desa Jatimerta Kecamatan Gunung Jati Kabupaten Cirebon.

1.4 Tujuan Penelitian

Sebagai ruang lingkup permasalahan dirumuskan diatas, peneliti ini dimaksud untuk mengetahui secara empiris mengenai hal-hal sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala desa di Kantor Desa Jatimerta Kecamatan Gunung Jati Kabupaten Cirebon
2. Untuk mengetahui kinerja aparatur desa di Kantor Desa Jatimerta Kecamatan Gunung Jati Kabupaten Cirebon
3. Untuk mengetahui faktor yang menjadi pendukung dan penghambat dalam meningkatkan kinerja aparatur desa di Kantor Desa Jatimerta kecamatan Gunung Jati Kabupaten Cirebon
4. Untuk mengetahui upaya apa saja dalam mengatasi hambatan yang dilakukan oleh Kepala Desa dalam meningkatkan kinerja aparatur desa di Kantor Desa Jatimerta Kecamatan Gunung Jati Kabupaten Cirebon.

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Kegunaan Teoritis

- a. Dari segi keilmuan, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan memberikan kontribusi untuk mengembangkan keilmuan khususnya di Administrasi Publik

- b. Untuk menambah wawasan, literature bagi Fakultas Ilmu Sosial dan Budaya pada Program Administrasi Publik

1.5.2 Kegunaan Praktis

- a. Bagi Pemerintah, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan bagi Kepala Desa dan aparatur desa di Kantor Desa Jatimerta Kecamatan Gunung Jati Kabupaten Cirebon dalam meningkatkan kinerja pegawai
- b. Bagi masyarakat, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang positif dan bermanfaat sehingga masyarakat dapat menikmati pelayanan yang profesional dengan kinerja aparatur desa di Kantor Desa Jatimerta Kecamatan Gunung Jati Kabupaten Cirebon yang Optimal.

1.6 Kerangka Pemikiran

1.6.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah (cara atau teknik = gaya) yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahnya dalam melakukan kerja sama mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Koehler, Anatol, dan Applbaum, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan seorang individu atau suatu kelompok dalam upaya ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu (Koehler, Anatol dan Applbaum, 1981:64). Robbins mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok dan mengarahkannya untuk mencapai tujuan tertentu (Robbin, 1996:347). Sehingga kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi sekaligus

mengarahkan untuk mencapai tujuan. Sehingga seorang pemimpin haruslah orang yang berpengaruh dan memiliki pengetahuan yang cukup untuk mampu mengarahkan anggotanya.

Selanjutnya Griffin menjelaskan, bahwa kepemimpinan dapat dilakukan dari dua sudut pandang, yaitu:

- 1) sudut proses, yang berarti penggunaan pengaruh yang tidak memiliki kekuasaan memberikan sanksi untuk membentuk tujuan kelompok-kelompok atau organisasi, mengarahkan perilaku mereka untuk mencapai tujuan, dan membantu menciptakan budaya kelompok atau organisasi; dan
- 2) sudut sifat yang dimiliki, yang diartikan sebagai seperangkat ciri-ciri yang menjadi atribut seseorang yang dipersepsikan sebagai seorang pemimpin. (Griffin, 1990:504-505).

Fungsi Kepemimpinan Sedarmayanti (2013: 130) merupakan gejala social karena harus di wujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi social kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi :

- a. Dimensi berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan/aktivitas pemimpin.
- b. Dimensi berkenaan dengan tingkat dukungan/keterlibatan orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas pokok kelompok/organisasi.

Terdapat 5 (lima) fungsi kepemimpinan antara lain :

- 1) Fungsi intruksi
- 2) Fungsi konsultasi
- 3) Fungsi partisipasi
- 4) Fungsi delegasi
- 5) Fungsi pengendalian

Asas-asas Kepemimpinan ialah :

1. Kemanusiaan : mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan, yaitu pembimbingan manusia oleh manusia, untuk mengembangkan potensi dan kemampuan setiap individu, demi tujuan-tujuan human.

2. Efisien : efisiensi teknis maupun sosial, berkaitan dengan terbatasnya sumber-sumber, materi, dan jumlah manusia: atas prinsip penghematan, adanya nilai-nilai ekonomis, serta asas-asas manajemen modern.
3. Kesejahteraan dan kebahagiaan yang lebih merata, menuju pada taraf kehidupan yang lebih tinggi.

Dua hal penting dalam membahas kepemimpinan, yaitu: fungsi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan. Fungsi kepemimpinan mencakup fungsi pemecahan masalah yang bertalian dengan tugas, dan fungsi sosial atau pembinaan (Stoner dan Wankel, 1992:826) ada berarti cara, pola dan karakteristik atau metode bertindak atau melakukan sesuatu (Komarudin, 1994:826). Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang digunakan oleh pemimpin dalam usaha mempengaruhi anggota kelompok untuk mencapai tujuan. Gaya yang digunakan seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya memusatkan perhatian pada dua gaya kepemimpinan, yaitu gaya berorientasi pada tugas dan gaya berorientasi pada karyawan. Pemimpin yang berorientasi pada tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara ketat untuk menjamin agar tugas dilaksanakan secara memuaskan. Pemimpin yang berorientasi pada karyawan berusaha lebih memotivasi daripada mensupervisi. Mereka mendorong anggota kelompok untuk melaksanakan tugas dengan membiarkan anggota kelompok berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka dan dengan membina hubungan yang akrab, penuh kepercayaan dan penuh penghargaan pada anggota.(Stoner dan Wankel, 1992:46-47)

Berdasarkan kajian Universitas Iowa, dijabaki gaya kepemimpinan Laizez Faire, demokratis dan otokratis atau otoriter (Hersey dan Blanchard, 1997: 178).

Gaya kepemimpinan *Laizez Faire* atau gaya kendali bebas cenderung memberi kebebasan penuh kepada kelompok untuk membuat keputusan-keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang mereka anggap sesuai. Seorang pemimpin berfungsi sebagai penghubung antara sumber luar dan kelompok. Gaya kepemimpinan demokratis menggambarkan seorang atasan cenderung melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan otoritas, mendorong keikutsertaan dalam menentukan sasaran dan metode kerja dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih bawahan. Gaya kepemimpinan demokratis sering disebut sebagai gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya otoriter atau otoriter melukiskan seorang atasan cenderung memusatkan pada dirinya, mendiktekan metode kerja, membuat keputusan sepihak dan membatasi keikutsertaan bawahan. Dari ketiga gaya kepemimpinan hasil kajian ini, gaya kepemimpinan demokratis cenderung dapat meningkatkan kuantitas maupun kualitas kerja. Seorang pemimpin setidaknya dituntut memiliki keterampilan manajemen, yaitu: keterampilan teknis, manusiawi, dan konseptual. Keterampilan teknis meliputi keterampilan dalam menerapkan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki. Keterampilan manusiawi meliputi kemampuan bekerjasama, memahami dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun kelompok. Sedangkan keterampilan konseptual berkaitan dengan kemampuan mental menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit, misalnya dalam pengambilan keputusan (Robbin, 1996:5).

Secara umum gaya kepemimpinan hanya dikenal dalam dua gaya yaitu otoriter dan gaya demokrasi. Gaya kepemimpinan otoriter biasanya di pandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pemimpin. Sedangkan gaya kepemimpinan demokrasi dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

House (dalam Harbani Paslong, 2013: 39), mengemukakan ada 4 (empat) gaya kepemimpinan yang perilaku seorang pemimpin yaitu :

1. Kepemimpinan direktif (*directive leadership*), pemimpin memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengetahui apa yang menjadi harapan

pimpinannya dan pemimpin tersebut menyatakan kepada bawahannya tentang bagaimana dapat melaksanakan suatu tugas.

2. Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*), pemimpin berkomunikasi dengan bawahannya dan bertanya untuk mendapatkan masukan-masukan atau saran-saran dalam rangka pengambilan keputusan.
3. Kepemimpinan suportif (*supportive leadership*), usaha pemimpin untuk menekankan diri dan bersikap ramah serta menyenangkan bawahannya.
4. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi (*achievement oriented leadership*), pemimpin menetapkan tujuan-tujuan yang bersifat menantang. Pemimpin tersebut mengharapkan agar bawahan berusaha mencapai tujuan tersebut secara efektif, serta pemimpin menunjukkan rasa percaya diri kepada bawahannya bahwa mereka akan memenuhi tuntutan bawahannya.

1.6.2 Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian performance, Adapula yang memberikan pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Colquitt, LePine dan Wesson (dalam Wibowo 2014: 2)

Kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi baik secara positif maupun negatif, pada penyelesaian tujuan organisasi.

Sedangkan Amstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2014: 2)

Kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang telah dilakukan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Terdapat 7 (tujuh) indikator kinerja, 2 (dua) diantaranya mempunyai peran sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja.

Namun kinerja, memerlukan adanya dukungan sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik. Kaitan diantara ketujuh indikator tersebut digambarkan oleh Hersey, Blanchard, Johnson (Wibowo, 2014: 86-88) dengan penjelasan sebagai berikut:

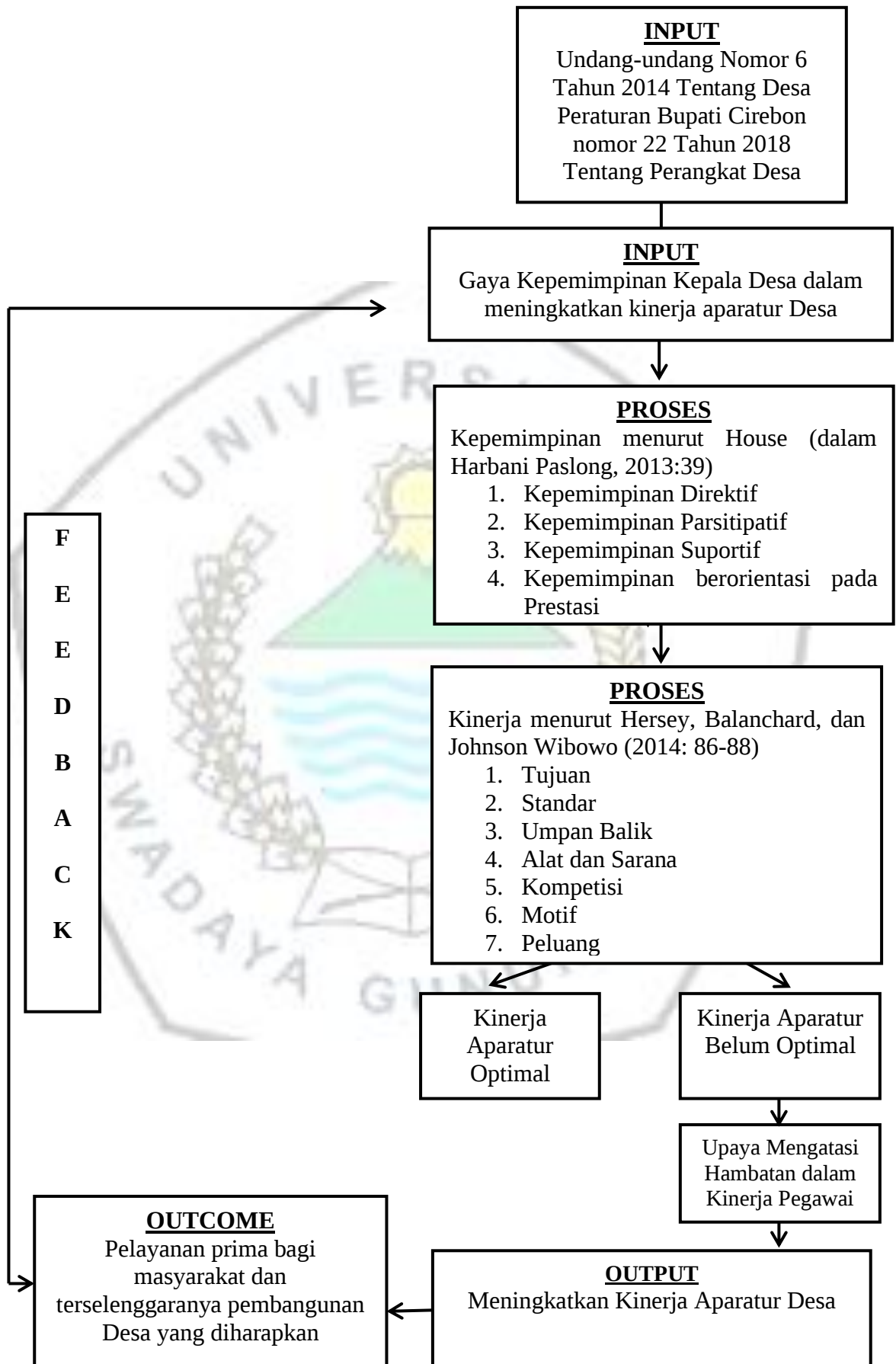
1. Tujuan : merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai.
2. Standar : mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan.
3. Umpan Balik : merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan.

4. Alat atau Sarana : Merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyesuaikan tujuan dengan sukses.
5. Kompetensi : merupakan persyaratan utama dalam kinerja.
6. Motif : merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.
7. Peluang : Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

Dapat dipastikan antara kepemimpinan yang dikaitkan dalam meningkatkan tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas.

Berikut adalah pola kerangka pemikiran Kepemimpinan Kepala Desa dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Desa di Kantor Desa Jatimerta Kecamatan Gunung Jati Kabupaten Cirebon.





Gambar 0.1 Pola Kerangka Pemikiran

1.7 Definisi Dan Operasionalisasi Konsep Penelitian

1.7.1 Definisi Konsep Penelitian

- a. House (Hasbani Paslong, 2013:39), mengemukakan ada 4 (empat) gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu :
 1. Kepemimpinan direktif (directive leadership), pemimpin memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengetahui apa yang menjadi harapan pimpinannya dan pemimpin tersebut menyatakan kepada bawahannya tentang bagaimana dapat melaksanakan suatu tugas.
 2. Kepemimpinan partisipatif (paricipative leadership), pemimpin berkomunikasi dengan bawahannya dan bertanya untuk mendapatkan masukan-masukan atau saran-saran dalam rangka pengambilan keputusan.
 3. Kepemimpinan suportif (supportive leadership), usaha peminpin untuk menekankan diri dan bersikap ramah serta menyenangkan bawahnya.
 4. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi (achievement oriented leadership), pemimpin menetapkan tujuan-tujuan yang bersifat menantang. Pemimpin tersebut mengharapkan agar bawahan berusaha mencapai tujuan tersebut secara efektif, serta pimpinan menunjukkan rasa percaya diri kepada bawahannya mereka akan memenuhi tuntutan bawahannya.
- b. Kinerja memerlukan adanya dukungan sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik. Kaitan di antara ketujuh indikator tersebut

digambarkan oleh Hersey, Blanchard, dan Johnson (Wibowo, 2014 : 86-88) dengan penjelasan seperti berikut :

1. Tujuan : merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai.
2. Standar : mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan.
3. Umpan Balik : merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan.
4. Alat atau Sarana : Merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyesuaikan tujuan dengan sukses.
5. Kompetensi : merupakan persyaratan utama dalam kinerja.
6. Motif : merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.
7. Peluang : Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukan prestasi kerjanya.

Dapat dipastikan antara kepemimpinan yang dikaitkan dalam meningkatkan tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas.

1.7.2 Operasionalisasi Konsep Penelitian

Berdasarkan definisi tersebut, dapat ditampilkan operasionalisasi aspek kajian sebagai berikut :

Tabel 1. 1
Operasionalisasi Aspek Kajian

Konsep	Dimensi	Parameter
1. Kepemimpinan menurut Robert House (Herbani Paslong, 2013 : 39)	1. Kepemimpinan Direktif	1. Aparatur Desa tahu apa yang diharapkan pemimpin dari mereka 2. Pengarahan khusus dari pemimpin
	2. Kepemimpinan Partisipatif	1. Memberikan kebebasan pendapat 2. Mempertimbangkan saran
	3. Kepemimpinan Suportif	1. Mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif 2. Memperhatikan kesejahteraan aparatur desa

	4. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi	1. Menetapkan tujuan 2. Memperlihatkan kepercayaan bahwa aparatur dapat mencapai standar yang tinggi
2. Kinerja (Wibowo, 2014 : 86-88)	1. Tujuan	1. Focus / sasaran yang ingin dicapai 2. Ide apa yang ingin dikembangkan
	2. Standar	1. Kualitas dorongan pimpinan 2. Bimbingan dan dukungan dari pimpinan
	3. Umpan Balik	1. Kritik dan Saran 2. Kerjasama dengan tim kerja
	4. Alat atau Sarana	1. Mesin Komunikasi

		2. Mesin Kantor untuk melaksanakan pekerjaan
	5.Kompetensi	1. Kecakapan dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan tepat 2. Kecepatan tanggap terhadap perintah pimpinan
	6.Motif	1. Memberi penghargaan kepada aparatur desa 2. Promo Jabatan
	7.Peluang	1. Diadakan diklat atau kursus gratis khusus aparatur desa 2. Adanya kesempatan kepada para aparatur desa untuk melanjutkan pendidikannya

1.8 Metode Penelitian

1.8.1 Metode Penelitian Yang Digunakan

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian deskripsi kualitatif. Dimana dalam penyajian data peneliti menggunakan pemaparan, dan juga gambaran-gambaran karena penelitian hanya ingin menggambarkan situasi peristiwa dan pemanfaatan teknik wawancara, pengamatan dan pemanfaatan dokumen.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Metode kualitatif menurut Sugiyono (2015:1) :

“metode penelitian yang digunakan meneliti pada kondisi seperti alamiah (sebagai lawannya) adalah eksperimen dimana peneliti adalah instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan) analisis dan bersifat induktif dan hasil peneliti kualitatif lebih menekankan makna dari generalisasi.”

Maksud dari induktif adalah saling mempengaruhi secara timbal balik, baik secara berkesinambungan, desain berkembang selama penelitian, kategori muncul atau dikembangkan pada saat dilapangan, terkait dengan konteks, dan mengutamakan interpretasi secara kritis dan mendalam sebagai penuntun ke prediksi, penjelasan, dan pemahaman.

1.8.2 Informan dan Teknik Pemilihan Informan

Informan adalah orang-orang yang memberikan informasi, keterangan, atau data yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Teknik pemilihan informan

dengan cara purposive sampling, karena peneliti menganggap bahwa informan yang diambil tersebut memiliki informasi yang diperlukan bagi penelitian yang akan dilakukan. Adapun informan dalam penelitian yang dilakukan ini adalah ada 2 (dua) informan yaitu informan kunci dan informan pendukung.

1. Informan kunci yaitu, Kepala Desa Jatimerta Kecamatan Gunung Jati Kabupaten Cirebon.
2. Informan Pendukungnya yaitu, Aparat Desa Jatimerta Kecamatan Gunung Jati dan Masyarakat Desa Jatimerta.

1.8.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti sebagai berikut :

1. Studi Kepustakaan atau Literatur

Peneliti melakukan pengumpulan data dari sumber-sumber data tertulis yaitu buku-buku dan sumber-sumber tertulis lainnya yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

2. Observasi

Observasi adalah pengumpulan data dengan cara pengamatan secara langsung di lokasi yang menjadi objek penelitian. Observasi dibagi 2 (dua) macam, yaitu :

- a) Observasi Partisipatif

Peneliti tidak hanya melakukan pengamatan tetapi juga terlihat dalam aktivitas di lokasi penelitian.

- b) Observasi Non Partisipatif

Peneliti hanya melakukan pengamatan tetapi tidak terlibat dalam aktivitas dilokasi tersebut.

3. Wawancara

wawancara adalah “percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (interview) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.”

4. Dokumentasi

Metode dokumentasi yaitu peneliti melakukan pengumpulan data dengan cara membuat gambar-gambar yang dapat menunjukkan adanya ketidak sesuaian dalam hal pelaksanaan pelayanan publik.

1.8.4 Teknik Pengujian Keabsahan Data

Teknik pengujian keabsahan data yang digunakan oleh peneliti adalah dengan teknik triangulasi. Triangulasi adalah teknik pengujian keabsahan data dengan membandingkan (check, recheck, crosscheck) berbagai data yang diperoleh dari berbagai sumber, cara/teknik dan waktu.

Untuk menghindari adanya penelitian yang biasa, maka diperlukan uji keabsahan data, keabsahan data harus dapat dibuktikan kebenarannya dalam penelitian, sehingga dapat dipertanggungjawabkan.

Sugiyono (2015:147), Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi : *Credibility* (validasi internal), *transferbility* (validitas eksternal), *dependability* (reabilitas), /dan *confirmability* (objektivitas).

1. Kredibilitas

Apakah proses dan hasil penelitian dapat diterima atau dipercaya. Beberapa kriteria dalam menilai adalah lama penelitian observasi yang detail, triangulasi, perdebriefing, analisis kasus negatif. Menggunakan bahan referensi, mengadakan member check membandingkan dengan hasil penelitian lain dan member check.

2. Pengujian *Transferabilitas* yaitu merupakan validitas eksternal yang menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain.
3. Pengujian *Dependability* yaitu apakah hasil penelitian mengacu pada konsistensi peneliti dalam mengumpulkan data, membentuk, dan menggunakan konsep-konsep ketika membuat interpretasi untuk menarik kesimpulan
4. Pengujian *Confirmability* yaitu apakah hasil penelitian dapat dibuktikan kebenarannya dimana hasil penelitian sesuai dengan data dan objektif telah disepakati banyak orang, kemudian dikumpulkan dan dicantumkan dalam laporan lapangan. Hal ini dilakukan dengan membicarakan hasil penelitian dengan orang yang tidak ikut dan tidak berkepentingan dalam penelitian dengan tujuan agar hasil lebih objektif.

1.8.5 Teknis Analisis Data

Menurut Miles dan Huberman 1984 dikutip Sugiyono (2011:91) terdapat tiga teknik analisis data kualitatif yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan

kesimpulan. Proses ini berlangsung terus menerus selama penelitian berlangsung, bahkan sebelum data benar-benar terkumpul dan langkah-langkahnya adalah:

1) Reduksi data

Reduksi data adalah berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Sehingga data yang telah di reduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

2) Display data

Setelah data di reduksi maka langkah selanjutnya dalam analisis data ini adalah display data atau penyajian data. Miles dan Huberman (Sugiyono, 2015:95) menyatakan bahwa yang paling sering di gunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif dengan teks yang bersifat naratif (berbentuk catatan lapangan), matriks, grafik, jaringan dan bagan.

3) Verifikasi Data

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang di rumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena masalah dan rumusan masalah bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti berada di lapangan. Apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

1.9.1 Lokasi Penelitian

- Terdapat masalah kurangnya kecakapan pegawai dalam memberikan pelayanan administrasi di lokasi penelitian yang harus di cari pemecahnya.
- Adanya data yang mendukung dalam penelitian.
- Tempat Lokasi penelitian terjangkau.

[illegible][illegible]

TAHAP AKHIR																				
1. Seminar Draft Skripsi																				
2. Perbaikan Draf Skripsi																				
3. Pengajuan ke pembimbing 1 dan 2																				
4. Sidang Skripsi																				



