

IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN KEPALA DESA DALAM PEMBANGUNAN DI PEDESAAN MELALUI PENDEKATAN TRANSFORMASIONAL

MUHAMAD NUR AFANDI
DOSEN STIA LAN BANDUNG, JL. CIMANDIRI 34-38 BANDUNG
Email: m.n.afandi@gmail.com

Implementation of the Village of Head of Leadership in Rural Development through Transformational Approach

Role in the development community is very important in supporting development to foster public awareness in the development process. Changes in community development can occur on public awareness itself, it will unconsciously create public awareness for the better. In the context of the village leadership, leadership is defined as an art and science that make up a person to influence and direct way of thinking, behaving and acting that lead people and organizations aimed at achieving the vision.

Transformational leadership in the development needed to support better development that aims to improve motivation and performance in the implementation of rural development. Head of the village into an important role in making changes in their area. Development in the countryside will be more easy to administer when a village community can understand the characteristics and needs in the development process through the concept of a transformational approach.

The results showed transformational leadership in the district mayor of Bandung regency Cimenyan uniformly to all components. Idealism influence, inspirational motivation, individualized consideration, intellectual stimulation and 25% respectively. This means that the behavior of the leader gives a value of 100%. However, its influence will be felt by society as an impetus to address the differences (interests, opinions, ideas, potential, competence, and insight) in a wise and find a solution that is acceptable to society as much as possible. This fact shows the village chief in the District of Bandung Regency Cimenyan transformational approach to leadership in raising public awareness to participate in development.

Keywords: *leadership, rural development, transformational approach*

A. Pendahuluan

Proses pembangunan masyarakat Indonesia terutama masyarakat daerah pedesaan masih banyak dipengaruhi oleh budaya masyarakat setempat. Membangun partisipasi masyarakat pada dasarnya adalah meningkatkan kesadaran dan keberdayaan masyarakat. Kesadaran menduduki posisi penting dalam partisipasi masyarakat dalam pembangunan. Seringkali partisipasi masyarakat bukan linierisasi dari kemampuan masyarakat dalam pengertian ekonomi. Menumbuhkan

kesadaran masyarakat dalam pembangunan adalah suatu perubahan dari masyarakat tidak sadar menjadi masyarakat sadar atau dari sadar untuk meningkat lebih sadar.

Faktor yang penting untuk menumbuhkan kesadaran ini adalah peran pemimpin sebagai pengungkit kesadaran tadi. Pada konteks pembangunan di pedesaan, peran kepemimpinan kepala desa sangat diperlukan. Hambatan yang menyebabkan banyak desa menghadapi berbagai kesulitan dalam mengambil

alih limpahan kekuasaan yang diberikan adalah kapasitas kepemimpinan (Dharmawan, 2006: 45).

Kualitas kepemimpinan yang tidak memadai, berakibat manajemen pemerintahan tidak akan bergerak menuju cita-cita bangsa melainkan akan menjadi beban bagi masyarakat. Ciri-ciri pemimpin yang dibutuhkan pada saat ini adalah yang memiliki visi dan misi jelas, kemampuan bernegosiasi, menumbuhkan motivasi anggotanya, berorientasi pada kepentingan anggota, berdasarkan pada pertanggung jawaban publik, demokratis, memiliki kemampuan manajemen serta mampu menggalang kerjasama antar organisasi sosial di tingkat desa maupun di atas desa. Faktanya pemimpin yang sesuai dengan ciri-ciri tersebut masih minim, karena yang masih sering dijumpai adalah pemimpin-pemimpin organisasi sosial yang dianggap "tokoh".

Kapasitas pemimpin yang memadai bagaimanapun memegang peran strategis. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan Kepala Desa merupakan salah satu aspek yang menonjol dan berpengaruh terhadap keberhasilan pembangunan desa.

Kinerja Pembangunan Desa menjadi fokus perhatian kabupaten Bandung. Pentingnya peranan Desa dalam pembangunan diwujudkan dalam Visi dan Misi Kabupaten Bandung. Dengan demikian berbagai upaya dan pendekatan penting dilakukan untuk mencapai visi dan misi tersebut. Diantara pendekatan yang sangat mungkin dilakukan adalah pendekatan transformasional.

Pendekatan transformasional adalah pendekatan yang dimaksudkan untuk mempengaruhi individu / kelompok / masyarakat tidak hanya melalui penggunaan alasan-alasan logis, tetapi

juga melalui penggunaan emosi. Pendekatan transformasional banyak dilakukan dalam mengkaji kepemimpinan dikaitkan dengan tuntutan perubahan yang semakin cepat. Awalnya konsep kepemimpinan transformasional dicetuskan oleh Burns (1978) dan Bass (1985). Namun konsep kepemimpinan yang digunakan oleh kedua ahli itu lebih banyak digunakan untuk mengkaji kepemimpinan pada organisasi profit. Namun, proses perubahan yang cepat menyebabkan pendekatan transformasional, baik secara konseptual maupun praksis menjadi berlaku dimana pun terkait dengan konteks manusia.

Tuntutan kebutuhan akan pemimpin yang mampu memenuhi ciri-ciri seperti disebutkan di atas merupakan hal yang sangat dibutuhkan dalam konteks kekinian. Sehingga, diperlukan suatu pendekatan yang tepat untuk menemukan seorang pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan transformasional. Asumsi yang mendasari kepemimpinan transformasional adalah bahwa setiap orang akan mengikuti orang yang dapat memberikan inspirasi, mempunyai visi yang jelas, serta cara dan energi untuk mencapai sesuatu tujuan.

B. Landasan teori

Pendekatan Transformasional

Dalam merumuskan proses perubahan yang terjadi, biasanya digunakan suatu pendekatan yakni pendekatan transformasional. Pendekatan transformasional adalah sebuah pendekatan dimana lingkungan kerja turut berpartisipasi, memberikan peluang untuk mengembangkan kepribadian dan keterbukaan. Verhangen dalam Mardikanto (1994) menyatakan bahwa partisipasi masyarakat dalam pembangunan pada

hakikatnya sangat ditentukan oleh adanya kesadaran warga masyarakat yang bersangkutan. Artinya kesadaran masyarakat pada pembangunan akan ditunjukkan oleh seberapa besar partisipasi masyarakat dalam pembangunan.

Selanjutnya Mikkelsen (2001), Gitosaputro (2003) menambahkan bahwa ada dua makna partisipasi masyarakat dari pengalamannya melaksanakan proyek pembangunan di Kenya, yaitu partisipasi dibedakan menjadi partisipasi *transformatif* dan partisipasi *instrumental*. Partisipasi transformatif terjadi ketika partisipasi itu dipandang sebagai tujuan dan sarana untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, misalnya, menjadikan swadaya dan dapat berkelanjutan. Sedangkan partisipasi instrumental terjadi ketika partisipasi dilihat sebagai suatu cara untuk mencapai sasaran tertentu, misalnya, partisipasi masyarakat setempat dalam proyek-proyek yang dilakukan oleh orang luar.

Partisipasi transformatif adalah partisipasi yang diarahkan pada tujuan yang menghasilkan pemberdayaan dimana setiap orang berhak menyatakan pendapat dalam mengambil keputusan yang menyangkut kehidupannya. Pendekatan transformatif adalah pendekatan yang dimaksudkan untuk mempengaruhi individu/kelompok/masyarakat tidak hanya melalui penggunaan alasan-alasan logis, tetapi juga melalui penggunaan emosi.

C. Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan diartikan sebagai suatu seni dan ilmu pengetahuan yang membentuk seseorang untuk memengaruhi dan mengarahkan cara berfikir, bersikap dan bertindak orang yang dipimpinnya dan bertujuan

mencapai visi organisasi. Salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transaksional dan transformasional (Bass, 1990). Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional ini dikembangkan oleh James MacGregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik. Gagasan ini selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass (Berry dan Houston, 1993).

Konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional pertama kali dicetuskan oleh Burns (1978) dan Bass (1985). Munculnya teori ini didasarkan pada teori-teori terdahulu yang tidak mampu menciptakan perubahan yang lebih mendasar yang sangat diperlukan saat ini. Perubahan yang diharapkan adalah perubahan tingkah laku, nilai-nilai dan motivasi/kebutuhan. Perubahan ini diperlukan agar usaha menghasilkan kinerja yang luar biasa karena adanya komitmen kerja yang kuat dan sungguh-sungguh sebagai manifestasi dari motivasi kerja yang semakin meningkat.

D. Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional banyak dipengaruhi oleh pandangan James McGregor Burns (1978) dalam Maulana (2004:62). Para pemimpin transformasional memunculkan nilai-nilai moral pengikutnya dalam upaya untuk meningkatkan keyakinan tentang isu-isu etika dan memobilisasi energi dan sumber daya mereka guna mereformasi sebuah institusi. Kepemimpinan transformasional membuat para pengikut merasa bangga, percaya, loyal dan hormat kepada pemimpinnya, dan mereka termotivasi untuk bekerja yang

lebih baik dari yang diharapkan. Menurut Bass (1996), pemimpin mentransformasi dan memotivasi pengikut-pengikutnya dengan beberapa cara yaitu membuat mereka lebih sadar terhadap pentingnya hasil akhir (*outcome*) dari tugas, mendorong mereka untuk mementingkan kelompok atau organisasi dengan bekerja bersama-sama dalam satu tim dan memperhatikan kebutuhan mereka.

Berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang selalu mengutamakan perubahan proses yang mungkin mengakibatkan tidak sesuai antara keinginan para pengikut dengan pimpinan. Akibatnya tidak terbangun suatu semangat yang tinggi (*enthusiasm*) dan komitmen terhadap pencapaian tujuan tugas. Menurut Bass, kepemimpinan transaksional dan transformasional adalah berbeda, tetapi dapat diterapkan secara bersama-sama. Kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi dan kinerja para pengikutnya lebih dari pada kepemimpinan transaksional. Namun pemimpin-pemimpin yang efektif selalu menggabungkan kedua sifat dalam pencapaian visinya.

Kepemimpinan Transformasional memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a) Kejelasan visi yang mencerminkan bahwa kepemimpinan yang baik dimulai dengan visi yang merefleksikan tujuan utama.
- b) Adanya kesadaran pegawai yang selalu berusaha untuk meningkatkan nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan mereka bagi organisasi.
- c) Berorientasi pada pencapaian visi dengan cara menjaga dan memelihara komitmen yang telah dibangun bersama.
- d) Berani melakukan dan merespon perubahan apabila diperlukan dan

menjelaskan pada pegawai bahwa perubahan benar-benar diperlukan.

- e) Pengembangan diri secara terus-menerus melalui berbagai media pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinannya.
- f) Memfasilitasi pembelajaran pegawai secara efektif dan mengembangkan potensi mereka seoptimal mungkin.
- g) Membagi kewenangan dengan cara memberdayakan pegawai berdasarkan kepercayaan dengan mempertimbangkan kemampuan dan kemauan mereka.
- h) Membimbing dan mengembangkan kreativitas pegawai dan membantu mereka memecahkan masalah secara efektif dan strategis.
- i) Membangun budaya kerjasama antar pegawai dan mengarahkan mereka untuk mendahulukan tujuan organisasi daripada kepentingan pribadi.
- j) Menciptakan organisasi yang kondusif dengan mengembangkan budaya kemitraan, komunikasi, multi level dan mengutamakan etika dan moralitas.

Sejauh mana pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional, Bass (1990) dan Koh, dkk. (1995) dalam Tondok dan Andarika (2004:37) mengemukakan bahwa hal tersebut dapat diukur dalam hubungan dengan pengaruh pemimpin tersebut berhadapan dengan para pengikutnya. Ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi pengikutnya, yaitu dengan:

- a) Mendorong para pengikutnya untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha;
- b) Mendorong para pengikutnya untuk mendahulukan kepentingan kelompok; dan

- c) Meningkatkan kebutuhan para pengikutnya yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, Bass dalam Howell dan Hall-Merenda, (1999:395-401) mengemukakan adanya empat karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu: (1) Kharisma, (2) Inspirasional, (3) Stimulasi intelektual, dan (4) Perhatian individual.

Perilaku kepemimpinan transformasional yaitu :

- a) Pengaruh Idealis (*Idealized Influence*) adalah perilaku kepemimpinan yang menggunakan cita-cita atau pandangan hidup (idealisme) untuk mempengaruhi emosi pengikutnya, (pengaruh yang didasarkan pada cita-cita). Perilaku seperti ini akan dapat menumbuhkan emosi yang sangat kuat bagi para pengikutnya, dan pengikutnya akan sangat kagum kepada pimpinannya.
- b) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) adalah perilaku kepemimpinan yang selalu mendorong pengikutnya secara intelektual untuk memandang problema-problema dengan suatu perspektif yang baru.
- c) Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*) adalah perilaku kepemimpinan yang selalu mendengar dan memberikan perhatian kepada pengikutnya, termasuk memberi dukungan, membangun semangat, dan memberikan bimbingan (*coaching*) kepada pengikut-pengikutnya.
- d) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) adalah perilaku kepemimpinan yang selalu memberikan semangat dan motivasi secara inspirasional kepada pengikutnya dan menumbuhkan

harapan yang tinggi serta tantangan melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara sederhana.

Secara khusus dijelaskan bagaimana caranya seorang pemimpin transformasional membangun semangat dan motivasi kepada para pengikutnya:

- 1) Pemimpin transformasional harus mampu mengartikulasikan dan mengomunikasikan visi secara jelas untuk memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen untuk menciptakan visi yang baru. Suatu visi yang jelas yang dapat menjelaskan tentang apa yang akan dicapai oleh organisasi termasuk menjelaskan kepada para pengikutnya untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas organisasi. Sukses suatu visi juga sangat tergantung kepada bagaimana mengomunikasikan kepada para pengikut atau bawahan. Visi tersebut harus selalu dikomunikasikan berkali-kali dalam setiap kesempatan dengan bermacam-macam cara. Melakukan pertemuan khusus dan dialog untuk menjelaskan visi. Juga dapat dikomunikasikan dalam bentuk media lainnya seperti pesan-pesan melalui surat atau email, artikel-artikel dalam surat kabar dan lain-lain. Aspek-aspek ideologis dari suatu visi dapat dikomunikasikan lebih jelas dan lebih persuasif dengan bahasa yang emosional seperti simbol dan slogan. Kiasan-kiasan dan pengandaian-pengandaian juga sangat efektif dalam mengomunikasikan sesuatu kepada audien.
- 2) Pemimpin transformasional harus mampu menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai. Tidak cukup

- hanya mengartikulasikan suatu visi tetapi pemimpin harus meyakinkan pengikutnya bahwa visi tersebut adalah layak (*feasible*). Ini penting membuat suatu hubungan yang jelas antara visi dan suatu strategi yang dapat dipercaya untuk mencapai visi. Hubungan ini lebih mudah lagi dilihat jika strategi tersebut mempunyai tema-tema yang relevan untuk menciptakan nilai kebersamaan anggota organisasi. Tema dapat membantu anggota organisasi tersebut mengerti terhadap isu-isu dan problema yang dihadapi dan yang mungkin dihadapi. Jumlah tema harus sedemikian rupa untuk memfokuskan perhatian pada isu-isu kunci. Pemimpin tidak boleh menganggap dirinya sebagai pihak yang paling tahu segala-galanya mengenai bagaimana untuk mencapai visi, tetapi harus memberikan kesempatan kepada pengikutnya agar memberikan saran secara persuasif dalam menetapkan program-program khusus yang perlu dilakukan. Strategi tersebut tidak konvensional sehingga mengurangi kepercayaan pengikut kepada pemimpinnya, terutama pada masa-masa krisis.
- 3) Pemimpin transformasional harus mampu bertindak dengan kepercayaan yang tinggi dan optimistik. Pengikut akan cepat mempercayai visi yang ditawarkan oleh pimpinan manakala disampaikan dengan rasa percaya diri dan penuh keyakinan. Juga harus optimis terhadap kemungkinan berhasilnya organisasi untuk mencapai visi tersebut.
 - 4) Pemimpin transformasional harus mampu mengekspresikan kepercayaan kepada pengikutnya. Hal ini penting agar pada diri anggota atau pengikut sendiri memiliki kepercayaan diri yang tinggi. Katakan pada mereka bahwa mereka lebih baik dari pada anggota organisasi terdahulu yang juga sukses dalam pelaksanaan aktivitas yang sejenis.
 - 5) Pemimpin transformasional harus mampu menggunakan cara-cara dramatis dan simbolis untuk menekan pada kata-kata atau kalimat kunci. Dengan mengekspresikan visi tersebut berkali-kali dan memberikan kesempatan kepada pengikut atau anggota untuk menanggapi.
 - 6) Pemimpin transformasional harus mampu memberi contoh atau suri tauladan terhadap pengikutnya. Dalam kesehariannya pemimpin transformasional harus mampu mendemonstrasikan perilaku yang konsisten. Karena pemimpin-pemimpin level atas selalu diperhatikan dan dinilai pengikutnya.
 - 7) Pemimpin transformasional harus mampu memberdayakan anggota atau bawahannya untuk mencapai misi tersebut. Merupakan bagian esensial dari pimpinan transformasional adalah untuk pemberdayaan anggota kelompok atau organisasi dalam rangka mencapai visi. Pemberdayaan berarti mendelegasikan kewenangan untuk membuat keputusan bagaimana pekerjaan tersebut dapat dikerjakan secara individu atau kelompok. Ini juga berarti mendorong anggota untuk memberikan saran alternatif pemecahan masalah walaupun kadang tidak seperti yang dipikirkan pimpinan.
- Kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada internalisasi atau pengenalan pribadi (*personal identification*), sedangkan kepemimpinan transaksional mengutamakan

pemenuhan instrumental seperti aturan-aturan, pernyataan hak dan kewajiban yang jelas secara perjanjian kerja lain seperti intensif. Kharisma merupakan suatu bumbu yang penting dalam kepemimpinan transformasional, tetapi hanya dengan kharisma tidak cukup untuk menciptakan kepemimpinan transformasional. Beberapa penjelasan mengatakan, penerapan kepemimpinan transformasional hanya cocok untuk situasi dan kultur tertentu saja. Artinya tidak setiap saat relevan dan efektif untuk diterapkan, seperti pada lingkungan yang tidak stabil, suatu struktur birokrasi organik (bukan organisasi yang mekanistik), pada lingkungan yang menonjolkan budaya kewirausahaan, dan lain sebagainya.

E. Kepemimpinan Kepala Desa dalam Pembangunan

Berkaitan dengan upaya menggerakkan partisipasi masyarakat, definisi kepemimpinan yang dapat digunakan adalah definisi dinamis yang pada hakekatnya berintikan pelaksanaan fungsi penggerakan dan pengarahan. Kepala Desa sebagai wakil pemerintah dan pemimpin masyarakat desa melakukan fungsi yang sama dalam upaya menggerakkan partisipasi masyarakat di desanya. Lebih lanjut dari telaahan teori dapat disimpulkan bahwa secara teoritis terdapat hubungan antara kepemimpinan Kepala Desa dengan partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa.

Oleh karena itu untuk lebih meningkatkan partisipasi masyarakat desa dalam pembangunan desa, disarankan hal-hal antara lain seperti :

a) Lebih memberikan peranan kepada Kepala Desa untuk mengambil keputusan yang menyangkut pembangunan di desanya.

- b) Hendaknya Kepala Desa memperhatikan benar kepentingan/kebutuhan masyarakat setempat dalam pembuatan rencana Pembangunan Desa:
- c) Hendaknya memberi tauladan yang baik dengan sebisa mungkin memberi bantuan dan penghargaan kepada anggota masyarakat yang berprestasi.
- d) Kepala Desa hendaknya lebih intensif memberikan penerangan tentang manfaat proyek pembangunan desa yang akan dilaksanakan.
- e) Kepala Desa hendaknya bekerjasama dengan Pemuka Masyarakat dan meningkatkan kegiatan LKMD dan aktivitas pengurusnya.
- f) Kepala Desa hendaknya menghimbau masyarakat untuk mengawasi jalannya pembangunan Desa dan memberikan penilaian terhadap pelaksanaannya.

Pemberdayaan masyarakat desa merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, melalui beberapa kegiatan antara lain peningkatan prakarsa dan swadaya masyarakat, perbaikan lingkungan dan perumahan, pengembangan usaha ekonomi desa, pengembangan Lembaga Keuangan Desa, serta kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan masyarakat dalam menaikkan hasil produksinya.

Majunya pembangunan sebuah desa mencerminkan adanya kreativitas dan daya inisiatif Kepala Urusan Pembangunan Desa dalam pelaksanaan pembangunan tersebut. Pembangunan Desa ditujukan untuk mencapai kesejahteraan masyarakat dengan meningkatkan taraf hidup dan kehidupan masyarakat desa yang meliputi peningkatan swadaya masyarakat, perbaikan lingkungan dan perumahan, pengembangan usaha

ekonomi desa dan pengembangan Lembaga Keuangan Desa serta ketertiban dengan mengadakan kegiatan-kegiatan yang dapat menambah kemampuan dan kesanggupan masyarakat desa.

F. Metode penelitian

Obyek penelitian adalah para Kepala Desa di Wilayah Kabupaten Bandung, khususnya Wilayah Kecamatan Cimenyan Kabupaten Bandung. Dipilihnya obyek penelitian di wilayah ini, karena Wilayah Bandung merupakan daerah penyangga Ibu Kota Pemerintahan Propinsi Jawa Barat.

Penelitian ini bertujuan untuk memahami pendekatan transformasional pada implementasi kepemimpinan para Kepala Desa di Kecamatan Cimenyan Kabupaten Bandung, sehingga bersifat kontemporer.

Suatu penelitian selalu berhubungan dengan pertanyaan "bagaimana" (*how*) dan "mengapa" (*why*). Sedangkan ciri khusus dari studi kasus adalah kemampuannya untuk menghubungkan sepenuhnya dengan berbagai jenis bukti seperti dokumen, peralatan wawancara, observasi dan dalam beberapa situasi seperti observasi partisipan, manipulasi informasi dapat saja terjadi. Sumber bukti utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah, wawancara, kuesioner dan arsip desa.

Penelitian diawali dengan penelitian pendahuluan dengan melakukan pengamatan terhadap fenomena yang menjadi persoalan dalam pembangunan di pedesaan. Fenomena yang terjadi pada pembangunan kemudian dirumuskan dalam bentuk perumusan masalah penelitian. Langkah selanjutnya adalah melakukan studi literatur untuk menggali teori-teori yang akan mendukung penelitian. Studi literatur atau penelusuran literatur dilakukan

dengan cara membaca berbagai buku dan tulisan ilmiah tentang teori kepemimpinan, teori dan konsep otonomi daerah, teori pembangunan dan pembangunan berbasis partisipasi masyarakat serta konsep kepemimpinan dalam pembangunan.

Sumber data terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperlukan untuk mendapatkan informasi langsung dari sumber data, sedangkan data sekunder untuk mendapatkan informasi rekaman peristiwa atau kegiatan berdasarkan sumber lain yang relevan. Data primer diperoleh dari wawancara dan kuesioner serta observasi langsung. Sementara data sekunder diperoleh dari penelusuran dan penelaahan arsip-arsip atau dokumen. Kecukupan data ditentukan dengan mengacu pada prinsip triangulasi, yaitu dengan melengkapi data yang diperoleh dari setiap teknik pengumpulan data. Dalam hal ini adalah wawancara, kuesioner, observasi dan penelusuran dokumen atau arsip. Populasi dari penelitian adalah Para Kepala Desa di Kecamatan Cimenyan, Kabupaten Bandung.

Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, kuesioner, pengamatan atau observasi langsung dan penelusuran arsip atau dokumen. Data yang diperoleh melalui kuesioner, wawancara, observasi dan penelusuran dokumen dianalisis untuk menjawab semua pertanyaan penelitian. Data yang diperoleh dari kuesioner diolah untuk mengetahui tingkat pelaksanaan kepemimpinan baik transformasional maupun transaksional yang kemudian disajikan dalam bentuk diagram jaring laba-laba (*spider web*). *Spider Web* juga digunakan untuk mengetahui elemen atau komponen kepemimpinan transaksional dan transformasional yang dominan. Data hasil wawancara,

observasi dan penelusuran dokumen digunakan sebagai informasi untuk memperkuat analisis sehingga dapat ditarik kesimpulan sejauhmana kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional telah diimplementasikan dalam partisipasi masyarakat pada pembangunan

G. Hasil penelitian dan Analisis

Profil Kabupaten Bandung

Kabupaten Bandung, adalah sebuah kabupaten di Provinsi Jawa Barat, Indonesia. Ibukotanya adalah Soreang. Secara geografis letak Kabupaten Bandung berada pada 6°41' - 7°19' Lintang Selatan dan diantara 107°22' - 108°5' Bujur Timur dengan luas wilayah 176.239 ha. Batas Wilayah Kabupaten bandung adalah :

- ✓ Sebelah Utara : Kabupaten Bandung Barat;
- ✓ Sebelah Timur : Kabupaten Sumedang dan Kabupaten Garut;
- ✓ Sebelah Selatan : Kabupaten Garut dan Kabupaten Cianjur
- ✓ Sebelah Barat : Kabupaten Bandung Barat;
- ✓ Bagian Tengah : Kota Bandung dan Kota Cimahi.

Kabupaten Bandung terdiri atas 45 kecamatan, 431 Desa dan 9 Kelurahan. Berdasarkan hasil analisis tahun 2006, jumlah penduduk Kabupaten Bandung tercatat sebesar 2.943.283 jiwa dengan mata pencaharian yaitu di sektor industri, pertanian, pertambangan, perdagangan, dan jasa. Masyarakat Kabupaten Bandung sebagian besar merupakan masyarakat suku Sunda dengan aneka khazanah kebudayaan yang dimilikinya. Pluralitas yang terjadi di beberapa wilayah perkotaan dapat

diterima oleh masyarakat serta hidup berdampingan secara rukun dan damai.

Gambar 1. Peta Kabupaten Bandung



Profil Kecamatan Cimenyan

1. Kondisi Umum Kecamatan

Wilayah Kecamatan Cimenyan merupakan salah satu Kecamatan di Kabupaten Bandung yang terkena PP No. 16 Tahun 1987 tentang Perubahan Batas Wilayah Kabupaten Bandung, dengan wilayah Kota Bandung sejak tanggal 01 April 1989, yang berasal dari Kecamatan Cicadas. Secara geografis Kecamatan Cimenyan merupakan daerah perbukitan dengan ketinggian 700 - 1.200 m di atas permukaan laut, yang memiliki areal dengan pesona panorama indah dengan kondisi wilayahnya sebagian besar merupakan areal pertanian hortikultura. Adapun batas-batas wilayah Kecamatan Cimenyan adalah :

- Sebelah Utara : Kecamatan Lembang dan Bandung Barat
- Sebelah Barat : Kota Bandung dan Bandung Barat
- Sebelah Timur : Kecamatan Cilengkrang
- Sebelah Selatan : Kota Bandung

Keadaan Kecamatan Cimencyan secara umum terdiri dari 80% tanah darat dengan topografi bervariasi dari daratan yang bergelombang yang berbukit. Luas wilayah Kecamatan Cimencyan ± 4.056,48 Ha yang terdiri dari :

1. Tanah sawah : ± 632 Ha
2. Tanah kering : ± 1.403 Ha
3. Tanah basah : ± 5 Ha
4. Tanah hutan : ± 824 Ha
5. Tanah perkebunan : ± 237, 93 Ha
6. Tanah fasilitas umum : ± 67 Ha
7. Lain-lain : ± 987, 55 Ha

Wilayah Kecamatan Cimencyan terdiri dari 7 Desa dan 2 Kelurahan yang meliputi 137 RW, 554 RT dan 23 Dusun. Jumlah penduduk Kecamatan Cimencyan berjumlah 96.731 orang seperti terlihat pada tabel berikut :

Tabel 1. Jumlah Penduduk Kecamatan Cimencyan Tahun 2010

No	Desa/kelurahan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1	Mekarmanik	3.924	3.352	7.276
2	Sindanglaya	2.824	2.753	5.577
3	Cikadut	4.397	4.422	8.819
4	Mandalamekar	3.115	3.010	6.125
5	Cimencyan	5.852	5.520	11.372
6	Padasuka	7.953	7.649	15.602
7	Cibeunying	14.000	13.762	27.762
8	Mekarsaluyu	1.591	1.481	3.072
9	Ciburial	5.635	5.491	11.126
Jumlah		49.291	47.440	96.731

Sumber : Laporan Kependudukan Bulan juni 2010

2. Tujuan Dan Sasaran Strategis Kecamatan Cimencyan

Kantor Kecamatan Cimencyan sebagai salah satu SKPD yang wilayah kerjanya berhubungan langsung dengan masyarakat telah menerima pelimpahan sebagian kewenangan dari Bupati Bandung. Hal ini dituangkan dalam Keputusan Bupati Bandung Nomor 8

Tahun 2004 tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Bupati Kepada Camat. Untuk melaksanakan kewenangan tersebut, Kantor Kecamatan Cimencyan mempunyai tujuan dan sasaran strategis yang merupakan landasan untuk mencapai visi dan misi Kecamatan Cimencyan.

3. Tujuan

Terciptanya Pelayan Publik yang efektif dan efisien untuk mendukung pembangunan masyarakat yang berkualitas.

4. Sasaran Strategis

- a) Memperpendek rentang Pelayanan/Pengambilan Keputusan Sebagai Urusan Pelayanan Publik Bagi Masyarakat
- b) Memberikan Pelayanan Prima Kepada Masyarakat
- c) Meningkatkan partisipasi Masyarakat dalam Kegiatan Pembangunan

H. Pendekatan Transformasional pada Kepemimpinan Para Kepala Desa di Kecamatan Cimencyan dalam Pelaksanaan Pembangunan

Proses pembangunan di desa-desa Kecamatan Cimencyan dimulai dengan musyawarah antara masyarakat dan aparat pemerintahan desa termasuk di dalamnya adalah Kepala Desa. Musyawarah ini disebut musrenbangdes yang membahas usulan-usulan pembangunan di seluruh dusun. Dari semua usulan yang masuk dipilih menurut prioritas atau paling mendesak untuk dilaksanakan.

Skala prioritas ditetapkan karena dana, baik yang berasal dari dana swadaya masyarakat maupun dari program atau proyek-proyek pemerintah jumlahnya terbatas. Seringkali dana yang berasal dari pemerintah hanya bersifat stimulan, artinya pembangunan atas swadaya masyarakat sangat diperlukan. Dalam hal ini kesadaran masyarakat

pada jalannya pembangunan berpengaruh dominan pada keberhasilan pelaksanaan pembangunan. Sebagai upaya untuk mendorong kesadaran masyarakat dalam berperan serta atau berpartisipasi pada pembangunan, kepala desa membuat kebijakan dengan memberikan penghargaan kepada dusun yang paling aktif dalam pembangunan. Bentuk penghargaan diantaranya adalah memberikan prioritas pada pelaksanaan pembangunan selanjutnya, ketika partisipasi atau antusiasme peran masyarakat pada pelaksanaan pembangunan sebelumnya tinggi.

Pembangunan yang melibatkan partisipasi masyarakat adalah pembuatan dan perbaikan jalan, perbaikan sekolah, pembuatan sarana ibadah masjid, dan sebagainya. Pada implementasi pembangunan ini masyarakat berperan serta dari mulai perencanaan, pelaksanaan, pengawasan sampai dengan pemeliharaan. Keterlibatan masyarakat pada pembangunan ini baik dalam bentuk tenaga maupun materi. Mereka pun terlibat dalam kepanitiaan pelaksanaan pembangunan. Pembangunan ini dapat berjalan dengan sukses berdasarkan indikator pelaksanaan pembangunan sesuai dengan waktu dan biaya yang telah direncanakan. Berkaitan dengan pembiayaan pada implementasi pembangunan berbasis partisipasi masyarakat, dana yang diutamakan adalah dana yang dihimpun dari swadaya masyarakat. Dalam penghimpunan dana dari masyarakat, pihak pemerintahan desa menerapkan tingkatan partisipasi sesuai dengan kemampuan masyarakat melalui tingkatan kelas biaya. Jika berdasarkan pendanaan ini tidak mencukupi, Kepala Desa berupaya mencari sumber pendanaan yang lain dari pihak ketiga (donatur).

Alasan intrinsik peran serta masyarakat pada pembangunan adalah karena anggota masyarakat berhak untuk mengetahui dan menyampaikan pendapatnya terhadap isu pembangunan. Kemudian alasan pragmatis, berkaitan dengan menggali aspirasi masyarakat. Selaras dengan pendapat Copock, pendapat lain adalah Achmadi (dalam Sastroputro, 1998; 32) yang mengatakan berbagai kegiatan partisipasi masyarakat merupakan kegiatan yang tumbuh dari bawah sebagai inisiatif dan kreasi yang lahir dari kesadaran dan tanggungjawab masyarakat.

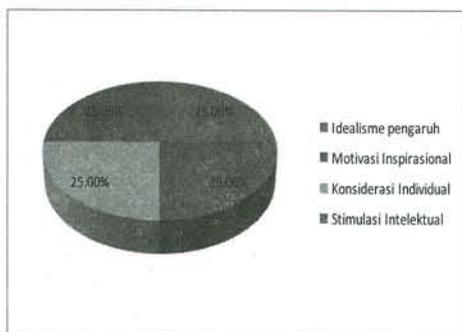
Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang melakukan pendekatan transformasional dalam mempengaruhi bawahannya. Pemimpin seperti ini akan mendorong bawahan untuk merasa kagum, percaya, loyal dan respek terhadap pimpinannya, sehingga termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari yang biasanya dilakukan atau diharapkan. Unsur-unsur atau komponen-komponen kepemimpinan ini adalah Idealisme Pengaruh, Motivasi Inspirasional, Konsiderasi Individual, Stimulasi Intelektual. Idealisme pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan rasa hormat dan rasa percaya orang-orang, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, mendorong komitmen dan perilaku yang etis.

Motivasi Inspirasional adalah perilaku mengomunikasikan visi masa depan dan menginformasikan tujuan-tujuan penting. Konsiderasi Individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian dan memberi perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan perubahan orang-orang yang dipimpinnnya. Terakhir Stimulasi Intelektual, yaitu perilaku

yang berusaha meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama serta menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya.

Data mengenai pendekatan transformasional ini diperoleh dari 3 (tiga) desa di Kecamatan Cimenyan yang karakteristiknya mewakili 9 (sembilan) desa yang ada di Kecamatan Cimenyan. Desa-desanya tersebut adalah Desa Cikadut, Desa Cimenyan dan Desa Mandala Mekar. Berkaitan dengan komponen transformasional hasil angket diperoleh data sebagaimana ditunjukkan sebagai berikut:

Gambar 2. Grafik Komponen Transformasional 1



Hasil pengolahan data menunjukkan kepemimpinan transformasional Kepala Desa di Kecamatan Cimenyan merata untuk semua komponen. Idealisme pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual masing-masing 25%. Artinya perilaku pemimpin memberi nilai 100%. Namun demikian pengaruhnya akan dirasakan oleh masyarakat sebagai suatu dorongan untuk menyikapi segala perbedaan (kepentingan, pendapat, gagasan, potensi, kompetensi, dan wawasan) secara arif dan mencari solusi yang dapat diterima oleh sebanyak mungkin masyarakat.

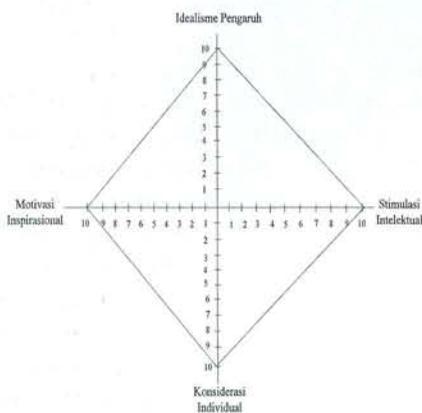
Sedangkan konsiderasi individual ditunjukkan oleh perilaku Kepala Desa yang berusaha memahami status, posisi, dan harapan masyarakat dengan baik. Pemimpin seperti ini memandang masyarakat sebagai pribadi-pribadi yang utuh. Sebagai contoh untuk mengatasi keinginan masyarakat yang beragam dalam pembangunan, kepala desa mengedepankan proses musyawarah dalam menentukan prioritas pembangunan yang akan dilaksanakan.

Grafik menunjukkan Idealisme Pengaruh, Konsiderasi Individual dan Motivasi Inspirasional memberikan kontribusi yang sama, yaitu 25,4% pada Kepemimpinan Transformasional Kepala Desa di Kecamatan Cimenyan. Hal ini berarti Kepala Desa mendorong orang-orang untuk memiliki kesadaran, wawasan dengan selalu mendengarkan dan memberi perhatian khusus kepada kebutuhan berprestasi dan perubahan orang-orang yang dipimpinnya. Peran Kepala Desa dalam memotivasi masyarakat selama pelaksanaan pembangunan merupakan wujud dari kepemimpinan ini.

Dengan demikian masyarakat akan melihat komplementaritas mereka dan membangun konsensus sinergis dari berbagai perbedaan yang ada. Seorang pemimpin yang memiliki kemampuan melakukan stimulasi intelektual akan membantu orang untuk berpikir tentang persoalan lama dengan cara yang baru. Namun bagi kepala Desa di Kecamatan Cimenyan, porsinya lebih kecil. Walaupun tidak berarti mutlak atau kekurangannya kecil, hal ini mengindikasikan, Kepala Desa agak ketat dalam hal memberikan keleluasaan kepada masyarakat untuk mengevaluasi pembangunan yang dilaksanakan sebagai bahan pembelajaran pelaksanaan pembangunan berikutnya.

Kesalahan - kesalahan atau kekurangan-kekurangan yang terjadi dievaluasi dan dipelajari bersama sebagai referensi pembangunan berikutnya. Peran Kepala Desa dalam pembangunan di Kecamatan Cimencyan adalah melakukan motivasi kepada masyarakat secara terus-menerus baik pada tahap persiapan maupun pelaksanaan agar peluang kegagalan pembangunan dapat diminimalisasi.

Gambar 3. Grafik Komponen Transformasional 2



Fakta-fakta ini menunjukkan para Kepala Desa di Kecamatan Cimencyan melakukan pendekatan transformasional pada kepemimpinannya dalam menumbuhkan kesadaran masyarakat berpartisipasi dalam pembangunan. Namun fakta bahwa Kepala Desa di Kecamatan Cimencyan telah melakukan pendekatan transformasional pada kepemimpinannya bukan dalam pengertian yang sempurna atau total. Artinya ditinjau dari tingkatannya belum pada nilai seperti di tempat-tempat lain yang telah menghasilkan suatu kondisi yang lebih baik.

I. Kesimpulan

Adapun hasil analisis di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Para Kepala Desa sudah mengimplementasikan pendekatan transformasional dalam menjalankan kepemimpinannya pada pelaksanaan pembangunan. Berdasarkan data yang diperoleh, semua unsur-unsur transformasional diimplementasikan oleh para Kepala Desa dengan sangat baik.
- 2) Kepala Desa sebagai pimpinan di Desa selalu mendengarkan dan memberi perhatian khusus pada kebutuhan prestasi dan perubahan masyarakat, berusaha meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama serta menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari masyarakat yang dipimpinnya.
- 3) Selain itu selalu mengomunikasikan visi masa depan dan menginformasikan tujuan-tujuan penting serta selalu mendengarkan dengan penuh perhatian dan memberi perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan perubahan orang-orang atau masyarakat yang dipimpinnya.

J. Saran

1. Proses pembangunan di pedesaan menjadi penting apabila kepala desa dapat memahami kebutuhan masyarakatnya. Untuk itu diperlukan pemimpin yang mampu melihat dan merasakan kebutuhan yang diinginkan masyarakatnya
2. Pendekatan transformasional diharapkan dapat dipahami sebagai metode untuk meningkatkan perubahan dalam masyarakat khususnya masyarakat pedesaan.

3. Kepala desa diharapkan dapat melihat langsung di lapangan apa yang dibutuhkan oleh daerahnya. Hal ini penting karena untuk meningkatkan pembangunan pedesaan diperlukan perencanaan yang baik berdasarkan kebutuhan masyarakat di daerah tersebut.

Yin, R.K., (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, 2nd edition, Sage Publications, Newbury Park.

<http://www.bandungkab.go.id/arsip/19/peta-dan-topografi>

<http://kecamatanimenyan.wordpress.com/about/>

Referensi

- Bass, B. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press
- Bass, B. M. (1999), Two Decades Of Research And Development In Transformasional Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1, 9-32
- Bass, Bernard M., Avolio, Bruce J., Jung, Dong I. dan Berson, Yair (2003), Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology*. 88 (2), 207-218
- Eko, S. (2008), *Masa Lalu, Masa Kini dan Masa Depan Otonomi Desa*, Yogyakarta, Institute for Research and Empowerment (IRE)
- Hartanto, F. M., (2009), *Paradigma Baru Manajemen Indonesia*, Mizan Bandung
- Kaho, Josef Riwu (1988), *Prospek Otonomi Daerah di Negara Kesatuan Republik Indonesia*, Yakarta : PT Gramedia
- Kartasasmita, Ginanjar (1996), *Pemberdayaan Masyarakat, Konsep Pembangunan yang berakar pada Masyarakat*, Jakarta : Bappenas
- Kartasasmita., G., (2007), *Revitalisasi Administrasi Publik Dalam Mewujudkan Pembangunan Berkelanjutan*. Jakarta, STIA LAN
- Wasistiono, S. dan Tahir, M.I.(2007), *Prospek Pengembangan Desa*, Bandung Fokus Media