

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA DESA DALAM MENDUKUNG PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (STUDI KASUS BUMDesa LONG JINAWI DESA GALENGDOWO KECAMATAN WONOSALAM KABUPATEN JOMBANG)

Umi Hidayati¹

V.S. Dosen STKIP PGRI Nganjuk²

STKIP PGRI Nganjuk

umihidayati@stkipnganjuk.ac.id

Abstract

This study aims to explain the leadership style of the Galengdowo village head, Wonosalam District, Jombang Regency in carrying out its role in the management of Village Owned Enterprises (BUMDesa), which is focused on three aspects, namely, providing advice to operational implementers in implementing the management of BUMDes in Galengdowo Village, providing advice and opinion on issues that are considered important for the management of BUMDes in Galengdowo Village, and controlling the implementation of BUMDes management activities in Galengdowo Village. The research method uses a qualitative approach, with the type of case study research. Data collection techniques are interviews, observation and documentation. The data analysis technique used the Miles and Huberman interactive model analysis. From the results of the study, it is known that the leadership style of the Galengdowo Village Head in carrying out his role in the three aspects above uses a participatory leadership style, this is proven in every role that always involves all elements of the community to discuss and exchange opinions to find solutions to problems that arise in the management of BUMDes. Long Jinawi. This is important when creative thinking is needed to solve complex problems or make decisions that will impact the overall management of the BUMDes.

Keywords: leadership style, village head, BUMDes management

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan gaya kepemimpinan kepala desa Galengdowo Kecamatan Wonosalam Kabupaten Jombang dalam menjalankan perannya dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa), yang difokuskan pada tiga aspek yaitu, memberikan nasihat kepada pelaksana operasional dalam melaksanakan pengelolaan BUMDesa di Desa Galengdowo, memberikan saran dan pendapat mengenai masalah yang dianggap penting bagi pengelolaan BUMDesa di Desa Galengdowo, dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan pengelolaan BUMDesa di Desa Galengdowo. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif, dengan jenis penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan datanya wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan analisis model interaktif Miles and Huberman. Dari hasil penelitian diketahui bahwa, gaya kepemimpinan Kepala Desa Galengdowo dalam melakukan perannya pada tiga aspek diatas menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif, hal ini dibuktikan dalam setiap perannya selalu melibatkan semua elemen masyarakat untuk bermusyawarah bertukar pendapat untuk mencari solusi pemecahan masalah-masalah yang muncul dalam pengelolaan BUMDesa Long Jinawi. Hal ini penting manakala pemikiran kreatif diperlukan untuk memecahkan masalah yang kompleks atau membuat keputusan yang akan berdampak pada keseluruhan pengelolaan BUMDesa.

Kata Kunci: Gaya kepemimpinan, Kepala Desa, Pengelolaan BUMDesa

PENDAHULUAN

Dalam suatu organisasi kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu faktor yang menentukan tercapai atau tidaknya tujuan dari suatu organisasi. Dengan kepemimpinan yang baik, kegiatan dalam organisasi akan berjalan lancar, bawahan bergairah dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Jadi baik buruknya, tercapai atau tidaknya tujuan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh kecakapan pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya untuk mengarahkan para bawahannya, karena kecakapan dan kewibawaan seorang pemimpin melaksanakan kepemimpinannya akan mendorong gairah kerja, kreativitas, partisipasi, dan loyalitas para bawahannya untuk menyelesaikan tugas - tugasnya. Robert Kreither dan Angelo Kinicki

menyatakan, kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara sukarela. Kepemimpinan ini menekankan pada kemampuan pemimpin untuk tidak memaksa dalam menggerakkan anggota organisasi agar melakukan pekerjaan atau kegiatan yang terarah pada tujuan organisasi. Sejalan dengan Kreither dan Kinicki, Boone dan Kurtz mengartikan kepemimpinan adalah tindakan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan harapan untuk mencapai tujuan spesifik. Pada tataran pemerintahan yang ada di desa maka peranan pentingnya ada pada Kepala Desa.

KepalaDesa merupakan orang yang memimpin dan atau mengepalai suatu desa. Jadi Kepala Desa adalah orang yang memimpin atau mengepalai suatu desa yang merupakan masyarakat hukum yang memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingannya dalam rangka mencapai keberhasilan pembangunan desanya. Kepala desa merupakan kepala pemerintahan di tingkat desa diharapkan mampu menjalankan roda pemerintahan desa dengan baik dalam dalam memajukan perekonomian pedesaan. sehingga apabila kepala desa menunjukkan kinerja yang bagus dalam penyelenggaraan pemerintahan desa, maka akan berpengaruh juga pada kinerja pemerintahan pada tingkat kabupaten, provinsi, hingga pusat. Kepala desa sebagai seorang pemimpin di lingkup desa memiliki aspek-aspek kepribadian khas (gaya kepemimpinan) yang dapat menunjang usahanya dalam mewujudkan hubungan yang baik dengan anggota masyarakatnya. Gaya kepemimpinan kepala desa erat hubungannya dengan tujuan yang hendak dicapai oleh suatu pemerintahan desa. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan kepala desa selalu dihubungkan dengan kegiatan kepala desa dalam mengarahkan, memotivasi, berkomunikasi, pengambilan keputusan, dan pengawasan anggotanya untuk mewujudkan tujuan pemerintahan desa.

Secara umum, peran kepala desa dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) dimana, tujuan awal pembentukan BUMDesa dimaksudkan untuk mendorong atau menampung seluruh kegiatan dalam peningkatan pendapatan masyarakat maupun kegiatan perekonomian yang diserahkan untuk dikelola oleh masyarakat sendiri dengan bantuan yang diberikan oleh kepala desa sebagai naungan dalam membangun usaha tersebut. Sebagai sebuah usaha desa, pembentukan BUMDesa diharapkan mampu memaksimalkan potensi masyarakat dari aspek ekonomi, sumber daya alam dan sumberdaya manusianya agar dapat dikelola dengan sebaik-baiknya yang diperuntukan untuk kehidupan masyarakat agar menjadi masyarakat desa yang mandiri dan berkembang menjadi lebih baik lagi dalam perbaikan kehidupan sosial masyarakat. Hal ini bisa dilihat dari peran kepala desa dalam pengawasan dan juga koordinator dalam kegiatan usaha yang berada di dalam suatu desa. Selain itu, peran dari kepala desa sebagai pelayan masyarakat, dan pengayom masyarakat merupakan salah satu kunci dari naiknya tingkat taraf kehidupan masyarakat terutama pada bidang perekonomian. Berdasarkan pada salah satu kewajiban kepala desa yaitu, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, maka dengan jelas peran dari kepala desa ialah membantu masyarakat dalam membangun masyarakat yang lebih mandiri dan maju dalam bidang perekonomian masyarakat yang sangat penting.

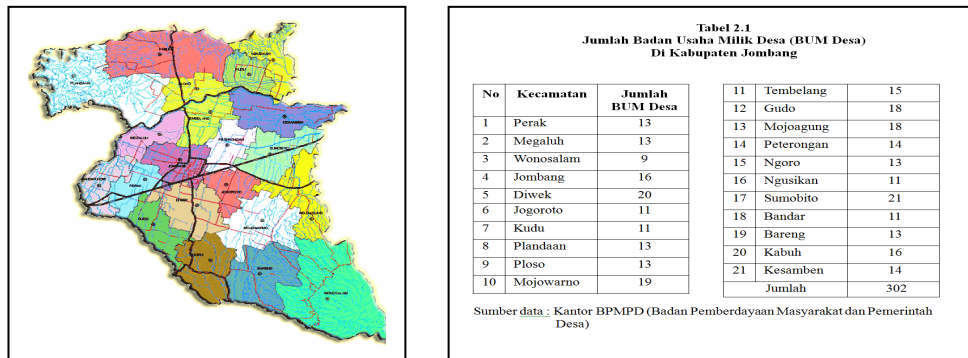
Peran kepala desa dalam bidang pembangunan ekonomi masyarakat khususnya dalam hal ini tertuju pada masyarakat desa seperti melaksanakan kooordinasi, mengevaluasi, tentang segala hasil kegiatan dan usaha di desa, serta pertanggung jawabannya merupakan faktor yang utama dalam pembangunan perekonomian masyarakat desa. Peran kepala desa dalam koordinasi, dan dalam hal mengevaluasi segala kegiatan atau usaha yang berada di desa juga sangat penting dalam meningkatkan kualitas pengelolaan usaha desa, seperti dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Kepala desa juga butuh bantuan dari pelaksana operasional BUMDesa untuk terlibat dalam keberhasilan pengelolaan BUMDes yang ada di desanya, sehingga penelitian ini ingin mengkaji lebih mendalam tentang analisis gaya kepemimpinan kepala desa dalam mendukung pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (studi kasus BUMDesa Long Jinawi desa Galengdowo Kecamatan Wonosalam Kabupaten Jombang) dalam memberikan nasihat kepada pelaksana operasional dalam melaksanakan pengelolaan BUMDesa, memberikan saran dan pendapat mengenai masalah yang dianggap penting bagi pengelolaan BUMDesa dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan pengelolaan BUM Desa di Desa Galengdowo.

METODE

Penelitian ini bertujuan mendapatkan gambaran mendalam tentang analisis gaya kepemimpinan kepala desa dalam mendukung pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (studi kasus BUMDesa Long Jinawi desa Galengdowo Kecamatan Wonosalam Kabupaten Jombang) dalam memberikan nasihat kepada pelaksana operasional dalam melaksanakan pengelolaan BUMDesa, memberikan saran dan pendapat mengenai masalah yang dianggap penting bagi pengelolaan BUMDesa dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan pengelolaan BUMDesa di Desa Galengdowo, dengan pendekatan kualitatif. Alasan peneliti menggunakan pendekatan

kualitatif karena permasalahan belum jelas, holistik, kompleks, dinamis dan penuh makna. (Sugiyono, 2012). Jenis penelitiannya adalah studi kasus, di mana terdapat kekhususan fenomena dan objek yang diteliti. Studi kasus dipandang dapat menjawab tentang “bagaimana”, terkait dengan fenomena empiris yang berada dalam konteks kehidupan nyata.

Penelitian ini dilakukan pada BUMDesa Long Jinawi desa Galengdowo Kecamatan Wonosalam Kabupaten Jombang, yang merupakan bagian BUMDesa terbaik dari 302 Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) yang tersebar di dua puluh satu kecamatan di Kabupaten Jombang. Lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2: Lokasi Penelitian dan Tabel Jumlah BUMDesa Di Kabupaten Jombang

Dalam penelitian ini yang menjadi instrumennya adalah peneliti sendiri, sehingga peneliti berfungsi dalam menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data, dan membuat kesimpulan atas temuannya. Pengumpulan data dilakukan secara *natural setting* (kondisi yang alamiah). Sumber datanya primer, diperoleh melalui kegiatan wawancara dengan informan kunci yaitu kepala desa Galengdowo kecamatan Wonosalam dan pelaksana operasional BUMDesa Long Jinawi. Sedangkan sumber data sekunder didapat dari observasi dan dokumentasi Teknik pengumpulan datanya adalah: (1) Observasi berpartisipasi pasif, artinya peneliti datang di tempat kegiatan orang yang diamati, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut; (2) wawancara mendalam, teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data dengan cara bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab; (3) Studi Dokumentasi, pengumpulan data melalui Dokumentasi bertujuan untuk melengkapi data yang didapat dari observasi dan wawancara; dan (4) Trianggulasi Teknik, maksudnya peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama.

Analisis data penelitian ini menggunakan model Miles and Huberman (1992), yang mengklasifikasi analisis data dalam tiga tahapan yaitu : (1) Reduksi data, yaitu memilih data hasil observasi, wawancara, maupun dokumentasi yang benar-benar relevan berkaitan dengan masalah yang akan diteliti. (2) Display data, yaitu menyajikan data dalam bentuk teks naratif untuk menjelaskan pengembangan kapasitas pengelolaan Badan usaha Milik Desa (BUMDesa) yang ada di kabupaten Jombang. (3) Verifikasi dan kesimpulan yaitu pembentukan kebenaran teori, fakta, atas data yang dikumpulkan untuk diolah, dianalisis dan diambil kesimpulannya.

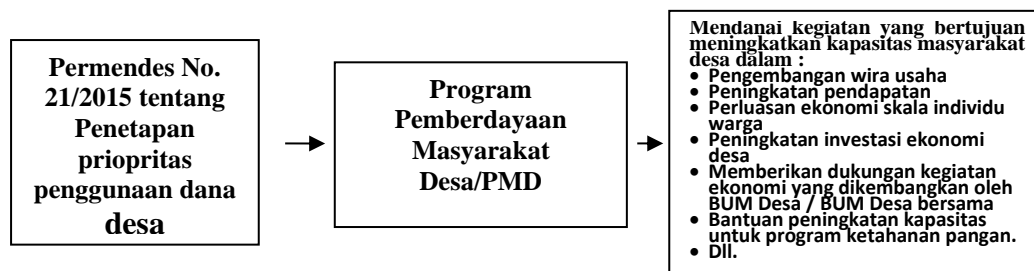
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Memberikan Nasihat Kepada Pelaksana Operasional Dalam Melaksanakan Pengelolaan BUMDesa

Pengelolaan BUMDesa berkenaan dengan perundangan dan peraturan pemerintah tentang pengaturan pendirian BUMDesa diatur dalam beberapa peraturan perundang-undangan yaitu: (a) Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa Pasal 87 sampai Pasal 90; (b) Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Desa Pasal 132 sampai Pasal 142; (c) Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2015 Tentang Pedoman Tata Tertib Dan Mekanisme Pengambilan Keputusan Musyawarah Desa Pasal 88 dan Pasal 89; (d) Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 Tentang pendirian, pengurusan dan pengelolaan, dan pembubaran Badan Usaha Milik Desa, tentunya sudah dikembangkan secara baik oleh pihak-pihak yang berwenang.

Kebijakan pendukung yang dilaksanakan Kepala Desa Galengdowo pada saat pembentukan dan pengembangan kelembagaan BUMDesa dilakukan dengan cara pertama: (a) memfasilitasi musyawarah desa pembentukan BUMDesa; (b) memfasilitasi penyusunan peraturan desa tentang pembentukan BUMDesa; (c) memfasilitasi penyusunan AD/ART; (d) memfasilitasi penyusunan keputusan kepala desa tentang penetapan pengelola BUMDesa; (e) memfasilitasi penyusunan SOP unit usaha BUMDesa; dan (f) memfasilitasi penguatan kelembagaan BUMDesa. dari pengamatan peneliti gaya kepemimpinan yang digunakan kepala desa sangatlah demokratis. Semua elemen masyarakat diajak musyawarah untuk menyatukan pendapat mengenai pembentukan BUMDesa,

Kedua, dalam meningkatkan kapasitas SDM pengelola dengan cara: (a) melaksanakan pelatihan pembentukan dan manajemen operasional Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa); (b) memfasilitasi pelatihan kewirausahaan (enterpreunership) bagi pengelola BUMDesa dan; (c) memfasilitasi pelatihan manajerial dan operasional BUMDesa. Kepala Desa sangat mendukung kegiatan ini, hal ni dibuktikan dengan seringnya kepala desa memberikan fasilitas kendaraan untuk digunakan para pelaksana operasional untuk mengikutinya. Ketiga, dalam mengembangkan permodalan dan unit usaha BUMDesa adalah: (a) memfasilitasi permodalan unit usaha dan BUMDesa melalui ADD; (b) memfasilitasi permodalan unit usaha dan BUMDesa melalui APBD Kabupaten, Provinsi dan Pemerintah Pusat; (c) memfasilitasi permodalan BUMDesa melalui kerjasama implementasi dari BUMD, Perbankan Daerah dan BUMN serta Perbankan nasional serta pihak lain yang memiliki komitmen dan minat yang tinggi terhadap pengembangan BUMDesa; (d) memfasilitasi permodalan melalui kerjasama dengan pihak ketiga. Pemilihan jenis usaha BUMDesa dipilih jenis usaha yang tidak mematikan usaha yang sudah dijalankan dengan baik oleh masyarakat Desa. (Widyarningsih, 2017). Permendes no. 21 tahun 2015 pasal 8 tentang prioritas penggunaan dana desa untuk program dan kegiatan bidang Pemberdayaan Masyarakat Desa, dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4: Penetapan Prioritas Penggunaan Dana Desa

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa salah satu prioritas penggunaan dana desa salah satunya adalah pendirian dan pengembangan Badan Usaha Milik Desa atau BUM Desa (Pasal 9, Permendes no 21/2015). Dari sini jelas bahwa prioritas penggunaan dana desa salah satunya adalah diperuntukkan untuk pengembangan Badan Usaha Milik Desa. Penguatan kapasitas pengelolaan BUMDesa bisa terwujud jika Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah dan Pemerintah Desa memfasilitasi pengembangan kapasitas pengelola BUMDesa, baik dari sisi manajemen keuangan, manajemen produksi dan manajemen pemasaran. Bahkan pemerintah pusat dan pemerintah daerah bisa menyusun program “sister villages” guna membangun keterkaitan antar potensi atau pemasaran jenis usaha yang dikembangkan oleh masing-masing BUMDesa. Untuk melaksanakan peran kegiatan tersebut Kepala Desa Galengdowo menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan tetapi sedikit pengarahan. Gaya pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai “partisipatif” karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya partisipatif ini, pemimpin dan bawahan saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Dalam aktivitas menjalankan organisasi, pemimpin yang menerapkan gaya ini cenderung berorientasi kepada bawahan dengan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibandingkan mengawasi mereka dengan ketat. Mereka mendorong para anggota untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

Memberikan Saran Dan Pendapat Mengenai Masalah Yang Dianggap Penting Bagi Pengelolaan BUMDesa Long Jinawi Di Desa Galengdowo.

Terbatasnya persediaan sumberdaya manusia yang kompeten di Desa menyebabkan perekrutan Pengelola sebagai Pelaksana Operasional BUM Desa menjadi kurang memadai, artinya masih kurang memenuhi kriteria yang dipersyaratkan dalam pasal 14 Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015, seperti masyarakat Desa yang mempunyai jiwa wirausaha, berkepribadian baik, jujur, adil, cakap, dan perhatian terhadap usaha ekonomi desa. Masyarakat Desa yang mempunyai jiwa wirausaha adalah merupakan syarat nomor satu untuk bisa menjadi Pelaksana Operasional BUM Desa, karena Jiwa Wirausaha adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk melihat dan menilai peluang dan kesempatan usaha, memanfaatkan sumberdaya yang ada, dan mengambil tindakan yang tepat untuk meraih keuntungan. (Suharyanto dkk, 2014). Kewirausahaan menjadi strategi dalam pengembangan dan pertumbuhan kesejahteraan masyarakat. (Ansari, 2013). Program Desa wirausaha adalah program untuk mengatasi pengangguran, pendapatan rendah, dan menambah keragaman jenis usaha Desa yang tentunya memerlukan masyarakat yang punya jiwa wirausaha.

Hal inilah yang menjadi alasan kegiatan pengembangan kapasitas pengelola BUMDesa perlu dilakukan. Dublin, T. M. C. (2012) dalam penelitiannya yang berjudul "Entrepreneurship Skills for Growth-Orientated Businesses Institute of Technology Report for the Workshop on Skills Development for SMEs and Entrepreneurship" menjelaskan bahwa pendidikan dan kesempatan pelatihan memainkan peran kunci dalam menyiapkan pengusaha di masa mendatang dan dalam mengembangkan kemampuan pengusaha yang ada untuk mengembangkan bisnis mereka ke tingkat yang lebih besar. Turere, V. N. (2013) dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey", menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu aspek penting yang harus diperhatikan dalam suatu organisasi, jika ingin bertahan dalam persaingan bisnis dewasa ini. Hal ini menjadi dasar Kepala Desa Galengdowo untuk memberi saran agar para pelaksana operasional BUMDesa mengikuti pengembangan kapasitas yang dilakukan ditingkat kecamatan dan kabupaten.

Berdasarkan jawaban informan dalam kegiatan wawancara pada tanggal 9 Agustus 2017 didapat informasi bahwa, Kepala Desa Galengdowo memfasilitasi para pelaksana operasional BUMDesa untuk mengikuti kegiatan peningkatan kapasitas yang dilakukan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintah Desa Kabupaten Jombang, dengan tujuan meningkatkan kapasitas pengetahuan dan ketrampilan pelaksana operasional dengan cara melakukan kegiatan pelatihan Manajemen BUMDesa dan keuangan dengan tiga strategi: (1) Pelatihan secara massal dengan cara seluruh Direktur, Bendahara, dan Sekretaris termasuk Kepala Desa dilatih bagaimana mengelola BUMDesa, bagaimana mengkoordinasi, membuat laporan keuangan mulai exel sampai muncul aplikasi laporan keuangan BUMDesa; (2) Pelatihan Perkecamatan, tiap kecamatan diadakan pelatihan dengan materi yang lebih focus dan lebih mengarah kepermasalahan BUMDesa yang muncul; dan (3) Pelatihan Perdesa, bila diperlukan juga diadakan dengan dikoordinir oleh Kepala Desa dan Pengelola BUMDesa.

Pengembangan kapasitas juga dilakukan melalui kegiatan membuka ruang belajar bersama setiap hari jum'at, Para Pengelola BUMDesa yang ingin memperdalam ilmu tentang pengelolaan BUMDesa bisa berkumpul di kantor Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintah Desa untuk belajar bareng dengan bimbingan Pembina BUMDesa tingkat kabupaten. Untuk memotivasi Pengelola lebih giat bekerja, dengan jalan diikuti lomba BUMDesa di tingkat Propinsi. Pengelola BUMDesa juga melakukan temu bisnis dengan Bulog, Perbankan, dan Para Wirausaha sukses untuk dilakukan penajajaran kerjasama usaha dengan BUMDesa. Studi banding juga dilakukan pengelola BUMDesa dengan BUMDesa yang sudah maju dan memiliki unit usaha yang punya laba tinggi. Kalau ada permasalahan diadakan kegiatan Klinik BUMDesa lintas sektor. Peel Dave (2008) dalam penelitiannya yang berjudul What Factors Affect Coaching and Mentoring in Small and Medium Sized Enterprises menyimpulkan perlunya pembinaan dan kegiatan mentoring dalam usaha kecil dan menengah (UKM) berdasarkan identifikasi masalah masalah yang muncul di UKM untuk seterusnya dilakukan kegiatan pembinaan dan mentoring yang paling tepat. Grindle (1997) menjelaskan bahwa dengan meningkatkan kemampuan sumberdaya manusia akan membuat tujuan sebuah organisasi akan tercapai.

Untuk melaksanakan perannya dalam memberikan saran dan pendapat mengenai masalah yang dianggap penting bagi pengelolaan BUMDesa Long Jinawi di Desa Galengdowo diatas, Kepala Desa melibatkan semua elemen masyarakat untuk bermusyawarah bertukar pendapat untuk mencari solusi pemecahan masalah-masalah yang muncul dalam pengelolaan BUMDesa Long Jinawi. Dessler (2002) mengatakan bahwa menjadi pemimpin yang partisipatif berarti melibatkan anggota tim dalam pembuatan keputusan. Hal ini terutama penting manakala pemikiran kreatif diperlukan untuk memecahkan masalah yang kompleks atau membuat keputusan yang akan berdampak pada anggota tim. Adapun definisi kepemimpinan partisipatif menurut Yuki (dalam Husain

2011) terdapat empat poin penting yaitu: (1). Mengembangkan dan mempertahankan hubungan; (2). Memperoleh dan memberi informasi; (3). Membuat keputusan; dan (4). Mempengaruhi orang.

Melalui gaya ini, pemimpin terus merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan, dan bentuk organisasi yang ada. Bawahan didorong untuk melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri, didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang. Dengan kata lain, bawahan diberi kesempatan untuk mengekspresikan dan mengembangkan dirinya melalui tugas-tugas yang dihadapinya. Selain itu gaya ini berupaya untuk meningkatkan kesadaran bawahan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat perspektif baru.

Pemimpin gaya partisipatif menunjukkan perilaku dan perhatian terhadap anak buah yang sifatnya individual (*individual consideration*). Artinya dia bisa memahami dan peka terhadap masalah dan kebutuhan tiap-tiap anak buahnya. Hal ini tercermin dari persepsi anak buah yang merasa bahwa sang pemimpin mampu memahami dirinya sebagai individu. Setiap anak buah merasa dekat dengan pemimpinnya dan merasa mendapat perhatian khusus. Perhatian individual dapat berupa aktivitas pembimbingan dan mentoring, yang merupakan proses pemberian feedback yang berkelanjutan dan pengkaitan misi organisasi dengan kebutuhan individual sang anak buah. Dengan demikian anak buah akan merasakan pentingnya berusaha dan bekerja semaksimal mungkin atau menunjukkan kinerja yang tinggi karena itu terkait langsung dengan kebutuhannya sendiri. Bawahan lebih merasa memiliki respek terhadap atasan yang kompeten dibandingkan atasan yang lebih mengedepankan aspek struktur.

Gaya kepemimpinan partisipatif menyangkut usaha-usaha seorang pemimpin untuk mendorong dan memudahkan partisipasi oleh orang lain dalam membuat keputusan-keputusan yang tidak dibuat oleh pemimpin itu sendiri. Gaya kepemimpinan partisipatif adalah seorang pemimpin yang mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan (Ranupandojo, 2000). Adapun aspek-aspek dalam gaya kepemimpinan partisipatif mencakup konsultasi, pengambilan keputusan bersama, membagi kekuasaan, desentralisasi dan manajemen yang demokratis. Indikator langsung dari adanya kepemimpinan partisipatif ini terletak pada perilaku para pengikutnya yang didasarkan pada persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang digunakan (Thoha, 2004).

Kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah dengan bawahan dengan melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan (Bass, dalam Zhang, 2005). Kepemimpinan partisipatif berhubungan dengan penggunaan berbagai prosedur putusan yang memperbolehkan pengaruh orang lain mempengaruhi keputusan pemimpin. Menurut Burhanuddin (dalam Syamsuri, 2014) kepemimpinan partisipatif merupakan salah satu dari gaya kepemimpinan yang dipakai oleh mereka yang dipercaya, yaitu dengan kepercayaan dan kredibilitasnya itu kemudian memotivasi orang-orang yang melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan.

Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang memberikan ruang dan peran secara signifikan kepada bawahan dalam menjalankan aktivitas proses pengambilan keputusan. Sedangkan menurut Pasolong (2008), kepemimpinan yang berhubungan dengan kelompok yaitu: (1) Memulai (*initiating*) yaitu usaha agar kelompok mulai kegiatan atau gerakan tertentu. (2) Mengatur (*regulating*) yaitu tindakan untuk mengatur arah dan langkah kegiatan, (3) Memberitahu (*informating*) yaitu kegiatan member informasi, data fakta, pendapat para anggota dan meminta mereka informasi yang diperlukan, (4) Mendukung (*supporting*) yaitu usaha untuk menerima gagasan, pendapat dari bawah dan menyempurnakannya dengan menambah atau mengurangi dalam rangka digunakan untuk menyelesaikan tugas bersama, (5) Menilai (*evaluating*) yaitu tindakan untuk menguji gagasan sebagai konsekuensi untung ruginya, (6) Menyimpulkan (*summarizing*) yaitu kegiatan untuk menyimpulkan pendapat-pendapat sebagai landasan untuk memikirkan lebih lanjut. Partisipatif adalah berkaitan dengan tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Seorang pengikut atau bawahan pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan mereka itu seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Namun bila mereka yakin atas kemampuannya tetapi tidak mau maka keengganan mereka untuk melaksanakan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi dibandingkan persoalan keamanan.

Dalam kasus-kasus seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi atau arah dan secara aktif mendengar dan mendukung usaha-usaha para pengikut untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki. Dengan demikian gaya yang mendukung, tanpa mengarahkan, partisipatif mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi individu dengan tingkat kematangan seperti ini. Gaya ini disebut partisipatif karena pemimpin atau pengikut selain tukar-menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan

peranan pimpinan yang utama memberikan fasilitas dan berkomunikasi. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang tinggi dan perilaku berorientasi tugas yang rendah. Pada gaya kepemimpinan ini, seorang pengikut memungkinkan untuk mengemukakan ide atau gagasan yang dimilikinya sehingga mereka memperoleh kesempatan untuk mewujudkan perannya dalam kelompok, dimana mereka memiliki kemampuan yang setiap saat dapat diberdayakan pemimpin bagi kemajuan kelompok dan organisasi yang diikutinya.

Mengendalikan Pelaksanaan Kegiatan Pengelolaan BUMDesa

Kepala Desa selaku Penasehat dalam organisasi BUMDesa juga mempunyai peran untuk mengendalikan kegiatan pengelolaan BUMDesa, sehingga Pelaksana Operasional mempunyai kewajiban: (1) membuat laporan keuangan seluruh unit-unit usaha BUMDesa setiap bulan; (2) membuat laporan perkembangan kegiatan unit-unit usaha BUMDesa setiap bulan; dan (3) memberikan laporan perkembangan unit-unit usaha BUMDesa kepada masyarakat Desa melalui Musyawarah Desa sekurang-krangnya dua kali dalam satu tahun. Pelaksana Operasional bisa menunjuk anggota pengurus sesuai dengan kapasitas bidang usahanya, khususnya dalam mengurus pencatatan dan administrasi usaha dan fungsi operasional bidang usahanya, misalnya bidang usaha keuangan, bisa menunjuk ketua unit usaha keuangan.

Dari aspek laporan pertanggungjawaban pelaksanaan BUMDesa, yang sudah diatur dalam pasal 31 Permendesa No. 4 tahun 2015, yaitu: (1) pelaksana operasional melaporkan pertanggungjawaban pelaksanaan BUMDesa kepada Penasihat yang secara *ex-officio* dijabat oleh Kepala Desa; (2) BPD melakukan pengawasan terhadap kinerja Pemerintah Desa dalam membina pengelolaan BUMDesa; dan (3) Pemerintah Desa mempertanggungjawabkan tugas pembinaan terhadap BUMDesa kepada BPD yang disampaikan melalui Musyawarah Desa. Pertanyaannya berapa kali Pengelola harus membuat laporan pertanggung jawaban dalam satu tahun, semuanya sudah diatur dalam AD/ART, berdasarkan wawancara dengan Pembina tingkat kecamatan dan pengamatan peneliti dilapangan, laporan pertanggungjawaban ditingkat Desa satu bulan sekali, tingkat kecamatan dilaksanakan satu semester sekali, sedangkan tingkat kabupaten setiap tahun sekali Pengelola BUMDesa harus membuat laporan pertanggungjawaban yang disampaikan ke Pengawas dan Penasehat dalam forum Musyawarah Desa untuk selanjutnya dilaporkan ke Pembina tingkat Kabupaten dalam hal ini ke Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Jombang.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam melaksanakan perannya ini Kepala Desa masih menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dengan prosedur pengambilan keputusan yang otokratis untuk masalah-masalah keuangan. Meskipun para ahli masih belum bersepakat tentang prosedur-prosedur untuk mengambil suatu keputusan, tetapi secara garis besar para ahli menyatakan bahwa terdapat empat prosedur (cara) pengambilan keputusan, yaitu:

Pertama, Keputusan Otokratis, Kepala Desa membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan pendapat atau saran masyarakat, dan masyarakat tidak memiliki pengaruh langsung pada keputusan, atau dengan kata lain tidak ada partisipasi dari masyarakat. Pada pengambilan keputusan secara otokratis, terdapat dua peran yang dapat dilakukan oleh Kepala Desa: (1) Kepala Desa hanya semata-mata mengumumkan keputusan aotokratis (gaya "memberitahu"); dan (2) Kepala Desa menggunakan taktik pengaruh seperti persuasi rasional (gaya 'menjual').

Kedua, Keputusan Konsultasi, Kepala Desa menanyakan ide, gagasan atau pendapat pada masyarakat, kemudian membuat keputusan sendiri setelah dengan serius mempertimbangkan saran dan perhatian masyarakat. Pada pengambilan keputusan dengan cara konsultasi, terdapat beberapa metode yang dapat dilakukan Kepala Desa, Kepala Desa menunjukkan sebuah keputusan yang telah dibuat sebelumnya tanpa konsultasi sebelumnya, tetapi bersedia melakukan modifikasi, jika ada keberatan atau saran yang bagus. Kepala Desa menunjukkan proposal sementara dan secara aktif mendorong masyarakat untuk memberikan saran demi perbaikan proposal tersebut. Kepala Desa menyajikan sebuah masalah dan meminta masyarakat untuk berpartisipasi dalam mendiagnosanya dan mengembangkan penyelesaiannya, tetapi membuat keputusan akhir sendiri.

Ketiga, Keputusan bersama, Kepala Desa bertemu dengan masyarakat untuk mendiskusikan masalah yang dihadapi masyarakat dapat dikatakan sama, dalam pengambilan keputusan akhir, dan Ke-empat, Pendelegasian Kepala Desa memberikan otoritas dan tanggung jawab untuk membuat keputusan pada seseorang atau kelompok masyarakat. Kepala Desa biasanya hanya menentukan batas pembuatan keputusan final, dan persetujuan awal tidak selalu diperlukan sebelum keputusan diimplementasikan.

Pada Kepemimpinan Partisipatif, terkadang yang terlihat adalah bahwa partisipasi tersebut hanyalah pura-pura belaka. Misalnya seorang manajer mengumpulkan ide dan saran dari pihak lain, tetapi mengabaikannya, ketika membuat keputusan. Sebaliknya, Kepala Desa meminta masyarakat untuk membuat

keputusan, namun dilakukan sedemikian rupa, sehingga masyarakat takut menunjukkan inisiatif atau pendapat yang berbeda dari pilihan yang menurut pengetahuan masyarakat lebih disukai Kepala Desanya. Perilaku Kepala Desa sebenarnya jarang yang benar-benar menerapkan prosedur pengambilan keputusan secara ideal. Banyak diantara mereka, biasanya justru melakukan konsultasi secara informal terlebih dahulu, saat mereka berulang kali berinteraksi dengan orang lain.

Perilaku Kepala Desa dalam pengambilan keputusan, sebenarnya seringkali melibatkan campuran elemen dari prosedur-prosedur pengambilan keputusan, seperti konsultasi mengenai diagnosis masalah, tetapi saat menentukan pilihan akhir dari berbagai alternatif solusi-solusi yang ada, ia memutuskannya sendiri. Atau, ia mengkonsultasikan pilihan akhir atas solusi-solusi yang telah ditetapkannya sendiri, sebelumnya. Perilaku partisipatif memiliki kualitas yang sangat dinamis dan dapat berubah seiring waktu. Sebagai contoh, perilaku yang sebelumnya merupakan konsultasi, dapat berubah menjadi keputusan bersama.

KESIMPULAN

Dalam melaksanakan perannya memberikan nasihat kepada pelaksana operasional dalam melaksanakan pengelolaan BUMDesa, Kepala Desa Galengdowo menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan tetapi sedikit pengarahan, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Kepala Desa dan pelaksana operasional BUMDesa saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Selalu memotivasi dan mendorong para pengelola BUMDesa untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, memberikan kesempatan mereka untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati.

Untuk melaksanakan perannya dalam memberikan saran dan pendapat mengenai masalah yang dianggap penting bagi pengelolaan BUMDesa Long Jinawi di Desa Galengdowo diatas, Kepala Desa melibatkan semua elemen masyarakat untuk bermusyawarah bertukar pendapat untuk mencari solusi pemecahan masalah-masalah yang muncul dalam pengelolaan BUMDesa Long Jinawi.

Gaya Kepemimpinan yang diterapkan kepala Desa Galengdowo kecamatan Wonosalam dalam mengendalikan pelaksanaan kegiatan pengelolaan BUMDesa dilakukan dengan tegas, meskipun dalam pengambilan keputusan, seringkali Kepala Desa melibatkan campuran elemen dari prosedur-prosedur pengambilan keputusan, seperti konsultasi mengenai diagnosis masalah, tetapi saat menentukan pilihan akhir dari berbagai alternatif solusi-solusi yang ada, ia memutuskannya sendiri atas solusi-solusi yang telah ditetapkannya.

DAFTAR RUJUKAN

- [1] Sugiyono (2010), Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, Alfabeta: Bandung. Policy Paper. Membangun BUM Desa yang Mandiri, Kokoh dan Berkelanjutan.
- [2] Undang-Undang RI Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, (Online), (<http://www.kemenppa.gi.id>), Diakses 20 Februari 2016
- [3] Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa. Jakarta: Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Republik Indonesia.
- [4] Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2015 tentang Penetapan Prioritas Penggunaan Dana Desa tahun 2016, (Online), (<http://www.kec.bayan.purworejokab.go.id>), diakses 12 Maret 2016.
- [5] Widyaningsih. 2017. BUMDes Tak Boleh Mematikan Usaha Kecil. (Online), (<https://www.kebumenekspress.com/>), diakses 6 Februari 2017
- [6] Suharyanto dan Hastowiyono. (2014), Pelembagaan BUMDesa. FPPD: Yogyakarta
- [7] Dublin, T. M. C. 2012. Entrepreneurship Skills for Growth-Orientated Businesses Institute of Technology Report for the Workshop on Skills Development for SMEs and Entrepreneurship. Copenhagen: OECD, (Online)

- [8] Turere V. N., (2013), "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey", *Jurnal EMBA* 1 (3), 10 – 19
- [9] Peel, D. (2004), "Coaching and Mentoring in Small to Medium Sized Enterprises in the UK – factors that affect success and a possible solution", *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 2(1), 46
- [10] Dessler. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2. Jakarta: PT. Prenhal
- [11] Husain, Walidun, 2011. *Partisipative Leadership*. Bandung: MQS Publishing.
- [12] Ramadana C. B., Ribawanto H., & Suwondo (2013), "Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Sebagai Penguatan Ekonomi Desa (Studi di Desa Landungsari, Kecamatan Dau, Kabupaten Malang)", *Jurnal Administrasi Publik (JAP)* 1 (6), 1068-1076
- [13] Thoha, Miftah. 2004. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- [14] Zhang, Sutting, Jerry Fjermestad, and Narilyn Tremaine. 2005. *Leadership styles in Virtual Team*
- [15] Syamsuri, 2014. *Kepemimpinan Partisipatif Dan Pendelegasian Wewenang*. Jakarta; PT. Bumi Aksara
- [16] Pasolong, Harbani, 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung; Alfabeta
- [17] De Massis, A., et al., (2015) Product Innovation in Family versus Nonfamily Firms: an Exploratory Analysis. *Journal of Small Bussiness Management* Vol. 53 (1): 1 - 36
- [18] Dewi YSR, Meirinawati. 2013. Strategi Pembangunan Desa Dalam Mengentaskan Kemiskinan Desa melalui Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) (Studi Pada Program Usaha Agrobisnis Pertanian (Puap) Di Desasareng Kecamatan Geger Kabupaten Madiun). (Online), (<http://www.Scribd.Com>), Diakses tanggal
- [19] Ibrahim. 2013. Pengaturan Dan Pembentukan Bumdes Berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 (Studi Di Kabupaten Lombok Timur). *Jurnal Universitas Mataram*, (Online), (<http://Fh.Unram.Ac.Id>), Diakses 7 Maret 2016.
- [20] Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan. (2007). *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa)*. Malang: Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.
- [21] Prabowo, T. H. E. (2014), "Developing BUMDesa (Village-owned Enterprise) for Sustainable Poverty Alleviation Model (Village Community Study in Bleberan-Gunung Kidul-Indonesia)", *World Applied Sciences Journal* 30, 19-26
- [22] Sayutri, M. (2011), Pelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) sebagai Penggerak Potensi Ekonomi Desa dalam Upaya Pengentasan Kemiskinan di Kabupaten Donggala. *Jurnal ACADEMIKA Fisip Untad*. 3 (2). 717-728.