

**TESIS**

**KEPEMIMPINAN KEPALA KAMPUNG DALAM PENGELOLAAN  
DANA KAMPUNG (STUDI KASUS KAMPUNG-KAMPUNG DI  
DISTRIK SOTA KABUPATEN MERAUKE)**

*Leadership of the Village Heads in the Management of Village Funds  
(Case Study of Villages in Sota District, Merauke Regency)*

**ALBERT ALEXANDER  
E012191012**



**PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2022**

**KEPEMIMPINAN KEPALA KAMPUNG DALAM PENGELOLAAN  
DANA KAMPUNG (STUDI KASUS KAMPUNG-KAMPUNG DI  
DISTRIK SOTA KABUPATEN MERAUKE)**

**TESIS**

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister**

**Program Studi Administrasi Publik**

**Disusun dan Diajukan Oleh:**

**ALBERTH ALEXANDER**

**Kepada**

**PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

**KEPEMIMPINAN KEPALA KAMPUNG DALAM PENGELOLAAN  
DANA KAMPUNG (STUDI KASUS KAMPUNG-KAMPUNG DI  
DISTRIK SOTA KABUPATEN MERAUKE)**

Disusun dan diajukan oleh  
**ALBERTH ALEXANDER**  
**E012191012**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Administrasi Publik  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin  
pada tanggal **8 Juli 2022**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui

Pembimbing Utama,

Prof. Dr. H. Muh. Akmal Ibrahim, M.Si.  
Nip. 196012311986011005

Pembimbing Pendamping,

Dr. Nur Indrayati Nur Indar, M.Si.  
Nip. 196409181988032010

Ketua Program Studi  
Administrasi Publik,

Dr. Suryadi Lambali, MA  
Nip. 196012311986011005

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan  
Ilmu Politik Universitas Hasanuddin,



Dr. Phil. Sukri, S.IP, M.Si.  
Nip. 197508182008011008

## PERNYATAAN KEASLIAN


Yang bertanda tangan di bawah ini:


N a m a : ALBERTH ALEXANDER  
N I M : E012191012  
Program Study : Administrasi Publik  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulis saya yang berjudul “ **Kepemimpinan Kepala Kampung dalam Pengelolaan Dana Kampung (Studi Kasus Kampung-Kampung di Distrik Sota Kabupaten Merauke)**.”

Adalah karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan pengambilan alih tulisan orang lain. Bahwa TESIS yang saya tulis benar- benar merupakan hasil karya tulis saya sendiri.

Apabila kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan TESIS ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 14 Juli 2022  
Yang Menyatakan  
  
ALBERTH ALEXANDER



## KATA PENGANTAR

Segala puji, hormat dan kemuliaan senantiasa penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa, karena hanya oleh hikmat, rahmat dan penyertaanNya sehingga enulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan study Program Magister Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanudin Makasar. Penelitian dan Penulisan Tesis ini juga dimaksudkan untuk mengkomparasi model/ gaya kepemimpinan yang efektif dalam pengelolaan dana kampung di Kabupaten Merauke.

Dalam penyelesaian Tesis ini banyak mengalami kendala-kendala. Namun dengan satu keyakinan bahwa untuk meraih yang terbaik memerlukan pengorbanan yang tidak sedikit pula, sehingga tantangan dan rintangan tersebut menjadi makna sebuah pengorbanan. Penyelesaian studi dan Tesis ini tidak terlepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, baik yang berwujud bimbingan teknis, moral maupun material. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penghargaan dan terima kasih dengan penuh hormat disampaikan kepada:

1. Dr. Suryadi Lambali, MA, selaku Ketua Program Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanudin Makasar atas segala arahan, nasehat dan dorongannya dalam penyelesaian Tesis dan Study.
2. Prof. Dr. Muh. Akmal Ibrahim, M.Si, selaku Pembimbing Utama dan Dr. Nur Indrayati, Nur Indar, selaku Pembimbing Pendamping, yang senantiasa memberikan arahan bimbingan dalam penyelesaian Tesis ini.
3. Seluruh dosen pengajar Program Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanudin Makasar, atas waktu, tenaga dan pikirannya yang telah didedikasikan dalam selama proses perkuliahan.
4. Untuk Pemerintah Kabupaten Merauke, Bapak Bupati dan Sekretaris Daerah yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melanjutkan study program magister dan telah membantu selama proses perkuliahan.
5. Untuk kedua orang tua, ayahanda (Alm) Philipus Rapami dan (Almh) Esterlina Mambobo yang dengan penuh kesederhanaan begitu banyak mencurahkan kasih sayang, doa serta harapan buat anak-anaknya semasa hidupnya.

6. Untuk istri dan anak-anak terkasih yang senantiasa memberi semangat dan kekuatan ekstra bagi penulis untuk menyelesaikan study ini.
7. Rekan-rekan seangkatan Program Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanudin Makasar yang saling ,menguatkan dalam penyelesaian study ini.
8. Seluruh staf pengelola Program Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanudin Makasar.
9. Kepala Distrik Sota, Para Kepala Kampung, Aparat Kampung, Anggota Bamuskam dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu penulis selama penelitian, penulisan Tesis dan penyelesaian study ini.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan permohonan maaf dan kiranya Tesis ini dapat memberikan kontribusi positif dan dapat bermanfaat bagi kita semua, Amin.

Makassar, 9 Juli 2022

Penulis,

**ALBERTH ALEXANDER**

## ABSTRAK

**ALBERT ALEXANDER.** *Kepemimpinan Kepala Kampung dalam Pengelolaan Dana Kampung: Studi Kasus Kampung-Kampung di Distrik Sota Kabupaten Merauke* (dibimbing oleh Muh. Akmal Ibrahim dan Nur Indrayati Nur Indar).

Tujuan penelitian ini adalah mengeksplorasi dan menganalisis karakteristik kepemimpinan dan gaya kepemimpinan kepala kampung dalam pengelolaan dana kampung serta faktor-faktor yang berkontribusi dalam pengelolaan dana kampung di Distrik Sota Kabupaten Merauke.

Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus. Informan penelitian adalah individu yang mampu menjelaskan fenomena pengelolaan dana kampung sesuai dengan realitasnya. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi.

Hasil penelitian menemukan bahwa karakteristik kepemimpinan dalam pengelolaan dana kampung di Distrik Sota menunjukkan hasil yang bervariasi. Dua kepala kampung yang menunjukkan karakteristik kepemimpinan ideal meliputi bertanggung jawab, jujur (dapat dipercayai), tegas, konsisten, dan adil, yaitu Kampung Erambu dan Kampung Yanggandur. Sementara ketiga kampung yang lainnya, yaitu Kampung Sota, Kampung Toray, dan Kampung Rawa Biru perlu melakukan perubahan dalam hal karakteristik kepemimpinan pemerintahan kampung sehingga berdampak terhadap kinerja pengelolaan dana kampung masing-masing. Selanjutnya, gaya kepemimpinan kepala kampung dalam pengelolaan dana kampung di Distrik Sota ditemukan dua kampung yang memiliki kecenderungan penerapan gaya kepemimpinan demokratis, yaitu Kampung Erambu dan Kampung Yanggandur, sedangkan kepala kampung Kampung Sota dan kepala Kampung Toray menunjukkan gaya kepemimpinan yang otoriter dalam pengelolaan dana kampung. Adapun kepala Kampung Rawa Biru cenderung mengarah kepada gaya kepemimpinan bebas (*Laissez Faire*). Faktor-faktor penentu keberhasilan pengelolaan dana kampung di kelima kampung dalam Distrik Sota (Sota, Toray, Erambu, Rawa Biru, dan Yanggandur) ditemukan hal yang sama, yakni SDM aparatur pemerintah kampung dan SDM Badan Permusyawaratan Kampung, regulasi pemerintah pusat yang seringkali berubah-ubah dan tumpang tindih sehingga sulit dimengerti dan dipahami aparat kampung, dan partisipasi masyarakat yang rendah disebabkan warga lebih memilih untuk berfokus kepada mata pencaharian di hutan dengan berburu dan bertani/berkebun di tempat yang jauh dari kampung.

Kata kunci: karakteristik kepemimpinan, gaya kepemimpinan, pengelolaan dana kampung



## ABSTRACT

**ALBERT ALEXANDER.** *The Leadership of Village Heads in the Management of Village Funds: A Case Study of Villages in Sota District, Merauke Regency* (supervised by Muh. Akmal Ibrahim and Nur Indrayati Nur Indar)

The aim of this study is to analyze and explore the leadership characteristics and leadership style of the village head in managing village funds and the factor contributing to the management of village funds in Sota District, Merauke Regency.

The research method used a qualitative approach with a case study strategy. The research informants were individuals who were able to explain the phenomenon of village fund management in accordance with the reality. This study used data collection techniques including observation, in-depth interviews, and documentation.

The results of the study indicate that the characteristics of leadership in managing village funds in Sota District show various results. Two village heads, namely the heads of Erambu Village and Yanggandur Village show ideal leadership characteristics including responsible, honest or trustworthy, firm, consistent, and fair leadership. The other three village heads, namely the heads of Sota Village, Toray Village, and Rawa Biru Village need to make changes in terms of characteristics in leading the village government so that it has an impact on the performance of their respective village fund management. Meanwhile, the heads of two villages, namely Erambu Village and Yanggandur Village in Sota District have a tendency to apply a democratic leadership style in managing village funds. In addition, the heads of Sota and Toray villages show an authoritarian leadership style in managing village funds. For Rawa Biru Villager, the village head tends to lead to a free leadership style (*Laissez faire*). Meanwhile, the determining factors for the success of village fund management in the five villages of Sota District, namely Sota Village, Toray Village, Erambu Village, Rawa Biru Village and Yanggandur Village show the same findings. The determinant factors of the success of village fund management in the five villages include human resources of the village government apparatus and the human resources of the Village Consultative Body, central government regulations that often change and overlap making it difficult for village officials to understand, and low community participation due to residents preferring to focus on livelihoods in the forest by hunting or farming/gardening in a place far from the village.

**Keywords:** leadership characteristics, leadership style, village fund management





## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PENGAJUAN .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	12
1.3 Tujuan Penelitian .....	12
1.4 Manfaat Penelitian .....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	14
2.1 Konsep Kepemimpinan dalam Administrasi Publik .....	14
2.2 Teori Kepemimpinan .....	25
2.3 Kebijakan Pengelolaan Dana Kampung di Kabupaten Merauke ..	34
2.4 Penelitian Terdahulu .....	37
2.5 Kerangka Pikir .....	38
BAB III METODE PENELITIAN .....	43
3.1 Objek Penelitian .....	43
3.2 Desain Penelitian .....	43
3.3 Strategi Penelitian .....	44
3.4 Informan Penelitian .....	45
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	46
3.6 Teknik Analisis Data .....	47
3.7 Keabsahan Data .....	49
3.8 Fokus Penelitian .....	50

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	53
4.1    Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	53
4.1.1  Gambaran Umum Kabupaten Merauke .....	53
4.1.2  Gambaran Umum Distrik Sota .....	59
4.2    Hasil Penelitian .....	68
4.2.1  Proses Pengelolaan Keuangan Dana Kampung .....	69
4.2.2  Karakteristik Kepemimpinan Kepala Kampung Distrik Sota.....	73
4.2.3  Gaya Kepemimpinan Kepala Kampung Distrik Sota.....	92
4.3    Pembahasan.....	106
4.3.1  Proses Pengelolaan Keuangan Dana Kampung.....	106
4.3.2  Karakteristik Kepemimpinan Kepala Kampung Distrik Sota.....	109
4.3.3  Gaya Kepemimpinan Kepala Kampung Distrik Sota.....	114
 BAB V PENUTUP .....	 119
5.1    Kesimpulan.....	119
5.2    Saran.....	120
 DAFTAR PUSTAKA .....	 121

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Besaran Dana Desa (DD) dan Alokasi Dana Kampung (ADK) 2015-2020 di Kabupaten Merauke .....	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	37
Tabel 4.1 Luas Wilayah Kabupaten Merauke Menurut Kabupaten/Kota .....	56
Tabel 4.2 Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin di Kabupaten Merauke..	57
Tabel 4.3 Penduduk Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	59
Tabel 4.4 Jumlah Penduduk Distrik Sota Berdasarkan Kampung .....	61
Tabel 4.5 Fasilitas Pendidikan di Distrik Sota .....	63
Tabel 4.6 Jumlah RT/RW Distrik Sota .....	63
Tabel 4.7 Jumlah Aparat Kampung Distrik Sota .....	64
Tabel 4.8 Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin Kampung Sota .....	66
Tabel 4.9 Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin Kampung Toray.....	66
Tabel 4.10 Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin Kampung Erambu.....	67
Tabel 4.11 Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin Kampung Yanggandur ..	67
Tabel 4.12 Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin Kampung Rawa Biru.....	68
Tabel 4.13 Gaya Kepemimpinan dalam Pengelolaan Dana Kampung Distrik Sota .....	93
Tabel 4.14 Gaya Kepemimpinan .....	114

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Pikir.....	42
Gambar 2 Peta Kabupaten Merauke .....	55
Gambar 3 Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin .....	58
Gambar 4 Peta Distrik Sota .....	60
Gambar 5 Struktur Pemerintahan Distrik Sota .....	65

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 LATAR BELAKANG**

Di Indonesia, salah satu kebijakan yang menjadi perhatian khusus adalah kebijakan pengelolaan dana desa. Hal tersebut diatur melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Dengan aturan tersebut, memberikan titik terang kejelasan dari penganggaran keuangan desa. Selanjutnya, perhatian lebih serius dari pemerintah pusat terhadap desa ditetapkan dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa. Penetapan undang-undang tersebut memperjelas tugas, peran dan fungsi desa dalam mengelola desa, menjalankan pemerintahan desa, dan memberikan pelayanan bagi masyarakatnya guna tercapainya cita-cita bersama mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

Selain alokasi dana desa, penganggaran dana desa juga bersumber dari dana desa yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2014 tentang Dana Desa. Dana tersebut berasal dari Anggaran APBN yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat. Tujuan dari Dana Desa pada dasarnya adalah mewujudkan pertumbuhan ekonomi yang inklusif dengan lebih pemerataan pendapatan. Melalui Dana Desa yang jumlahnya mencapai milyara rupiah,

memungkinkan desa melaksanakan berbagai program dan kegiatan pembangunan desa untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

Dana Desa menjadi angin segar bagi desa-desa di Indonesia tidak terkecuali di Kabupaten Merauke Provinsi Papua. Daerah yang berada ujung timur Indonesia ini memiliki 179 desa (kampung). Kampung-kampung di Kabupaten Merauke tersebar dengan kondisi wilayah yang bervariasi. Realita menunjukkan bahwa akses sarana dan prasarana Kampung di Kabupaten Merauke cukup terbatas. Begitupula kondisi ekonomi masyarakat kampung yang masih cukup rendah. Oleh karena itu, keberadaan dana desa perlu dimanfaatkan sebaik mungkin untuk pembangunan kampung dan kesejahteraan masyarakat.

Kepemimpinan dalam isu-isu administrasi publik, baik dalam kebijakan maupun pelayanan publik menjadi sesuatu yang penting sebab akan merupakan pusat dari pengambilan keputusan yang menyentuh setiap aspek kehidupan masyarakat sebagaimana Jones (2004) menegaskan bahwa pelayanan publik diciptakan untuk menyelesaikan masalah-masalah publik.

Posisi pemimpin (leader) akan mempengaruhi arah dari tujuan-tujuan kebijakan dari penyelenggara pemerintah. Sebab penyelesaian masalah publik, pencapaian kinerja, penentuan strategi maupun penciptaan inovasi adalah bagian yang tidak terhindarkan dari keputusan-keputusan pemimpin. Bahkan, kepemimpinan akan mempengaruhi kepercayaan publik (public trust), sebagaimana beberapa peneliti menggarisbawahi

pentingnya proses membangun kepercayaan dan peran berharganya dalam kepemimpinan kebijakan (Fox & Newell, 2015). Begitupula yang dikatakan oleh Slade (2011) bahwa publik menginginkan pemimpin yang membantu tugas-tugas yang berorientasi misi, melemparkan visi, memberikan arahan, dan meningkatkan moral.

Isu yang berkembang dalam pengelolaan keuangan kampung saat ini adalah kepemimpinan kepala kampung yang menyebabkan pengelolaan keuangan tidak efektif. Berbagai temuan menunjukkan adanya gaya kepemimpinan kampung yang cenderung otoriter dan menganut gaya kepemimpinan bebas. Kepemimpinan yang ideal menurut Rivai (dalam Sulistio dan Sulistiowati, 2015: 149), mengungkapkan bahwa pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk menggerakkan dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan. Pemimpin tidak bekerja sendiri untuk mencapai tujuan organisasinya, tetapi harus dibantu orang lain dalam hal ini anggotanya, untuk itu pemimpin harus dapat menciptakan suasana yang kondusif di lingkungannya sehingga menghasilkan efisiensi kerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Disisi lain pemimpin harus menyatu dengan bawahan namun wibawa sebagai seorang pemimpin harus tetap dijaga. Aktualisasi seorang pemimpin adalah menciptakan suasana dan pola kepemimpinan dan diharapkan para bawahan.

Dalam konsep gaya kepemimpinan, Duncan dalam Veithzal Rivai (2014) menyatakan bahwa terdapat beberapa jenis gaya kepemimpinan. Pertama, Otoriter dimana gaya kepemimpinan berdasarkan pada

kekuasaan mutlak dan penuh. Dengan kata lain, sang pemimpin dalam kepemimpinan ini disebut juga sebagai diktator, bertindak mengarahkan pikiran, perasaan dan perilaku orang lain kepada suatu tujuan yang telah ditetapkannya. Karakteristik kepemimpinan otoriter cenderung arogan, tidak mau mendengar masukan dan saran dan memaksa bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin.

Kedua, demokratis adalah gaya atau cara memimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Karakteristik dari gaya kepemimpinan demokratis seperti ini pemimpin memberikan kebebasan dan keleluasaan kepada para bawahan dan pengikutnya untuk mengemukakan pendapatnya, saran dan kritiknya dan selalu berpegang pada nilai-nilai demokrasi pada umumnya merujuk pada Duncan dalam Veithzal Rivai (2014).

Ketiga, kepemimpinan bebas (*Laissez Faire Leadership*), dalam kepemimpinan ini sang pemimpin biasanya menunjukkan suatu gaya dan perilaku yang pasif dan juga sering kali menghindari dirinya dari tanggung jawab. Dalam karakteristiknya, pemimpin hanya menyerahkan dan menyediakan instrumen dan sumber-sumber yang diperlukan oleh anak buahnya untuk melaksanakan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pemimpin. Pemimpin yang memiliki gaya ini memang berada antara anak buahnya, akan tetapi ia tidak memberikan motivasi, pengarahan dan petunjuk, dan segala pekerjaan diserahkan kepada anak buahnya sebagaimana dijelaskan Duncan dalam Veithzal Rivai (2014).



Keempat, gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan situasional menurut Harsey dan Blanchard dalam Veithzal Rivai (2014, p271), mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pemimpin atau manajer harus menyesuaikan responnya menurut kondisi atau tingkat perkembangan kematangan, kemampuan, dan minat karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Sementara itu, manajer harus menyesuaikan tingkat kematangan karyawan. Tingkat kematangan karyawan diartikan sebagai tingkat kemampuan karyawan untuk bertanggung jawab dan mengarahkan perilakunya dalam bentuk kemauan. Berdasarkan tingkat kematangannya. Ada empat karakteristik kepemimpinan situasional dalam mengelola kinerja berdasarkan tingkat kematangan karyawan yaitu mengarahkan, menjual, menggalang partisipasi dan mendelegasikan menurut Duncan dalam Veithzal Rivai (2014).

Dalam konteks kepemimpinan dalam pengelolaan keuangan kampung, kepala kampung seharusnya mampu memimpin dan mengorganisir aparat kampung dalam mengelola keuangan kampung secara efektif dan efisien sehingga tujuan pengelolaan keuangan kampung dapat diwujudkan. Namun faktanya tidak demikian, karena masih ditemukan berbagai masalah gaya kepemimpinan seperti kepala kampung yang otoriter dan bergaya kepemimpinan bebas dalam artian tidak bertanggung jawab. Kondisi permasalahan gaya kepemimpinan tersebut

turut terjadi pada kampung-kampung yang berada di Distrik Sota Kabupaten Merauke.

Kajian terkait kepemimpinan telah banyak dilakukan oleh para peneliti-peneliti sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Desie Andreastuti (2014) terkait *“Analisis Kepemimpinan Partisipatif dalam Pengendalian Kebakaran Hutan dan Lahan”*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala BLH mengambil keputusan yang dilakukan secara partisipatif dalam melaksanakan tugas dan fungsi pengendalian kebakaran hutan dan lahan.

Penelitian lain yang dilakukan Rofan A. Bana (2018) berjudul *“Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa Di Desa Kemiri Kecamatan Tanjungsari Kabupaten Gunungkidul”* mengungkap hasil penelitian yang telah dilakukan maka peneliti dapat menarik kesimpulan yaitu: 1) peran kepala desa dalam mengambil keputusan cenderung di tempuh cara bermusyawarah, yang di jadikan sebuah upaya yang tidak merugikan siapapun. 2) peran intruktif kepala desa memberikan perintah sesuai dengan prosedural artinya kepala desa tidak langsung disampaikan pada bawahan tetapi melewati bagian-bagian berdasarkan fungsi kerja dari bawahannya, namun dalam keadaan tertentu di sesuaikan dengan situasi dan kondisi. 3) peran konsultatif kepala desa selalu terbuka baik dari bawahan, tokoh-tokoh masyarakat maupun masyarakat desa. 4) peran partisipatif kepala desa sangat terbuka, bahkan membuat bawahannya lebih partisipatif dalam segala hal. 5) peran deligatif kepala desa dalam menjalankan tugas dan kewenangannya

tidak dilakukan secara individu, namun juga membagi atau memberikan sebagian kekuasaan kepada bawahan.

Penelitian berjudul *“Participative Leadership and the Organizational Commitment of Civil Servants in China: The Mediating Effects of Trust in Supervisor”*, yang dilakukan oleh Miao, Q., A. Newman, G. Schwarz, and L. Xu menunjukkan Analisis faktor konfirmasi dan pemodelan persamaan struktural mengungkapkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan partisipatif tingkat supervisor dan komitmen afektif dan normatif bawahan, tetapi tidak ada hubungan dengan komitmen kontinuitas. Kepercayaan afektif diidentifikasi sebagai variabel mediator yang mendasari hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan komitmen organisasi. Kami menunjukkan bahwa kepemimpinan pengawas yang partisipatif memunculkan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi, dan memimpin bawahan untuk membalas melalui menunjukkan tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi. Studi kami juga mengungkapkan bahwa pegawai negeri China yang menerima distribusi kekuasaan yang tidak sama antara supervisor dan bawahan biasanya menunjukkan tingkat komitmen afektif dan normatif yang lebih rendah kepada organisasi daripada mereka yang tidak.

Berdasarkan data yang diperoleh, besaran Dana Desa (DD) dalam rentang waktu 2015-2020 mencapai Rp 954.685.118.000, sementara besaran Alokasi Dana Kampung (ADK) pada 2015-2020 sebesar Rp 764.562.135.074. Data tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.1**  
**Besaran Dana Desa (DD) dan Alokasi Dana Kampung (ADK)**  
**2015-2020 di Kabupaten Merauke**

No.	Tahun Anggaran	Besaran Dana Desa (Dd) (Rp)	Besaran Alokasi Dana Kampung (ADK) (Rp)
1.	2015	54.227.836.000,-	111.681.192.299,-
2.	2016	120.370.841.000,-	140.574.824.379,-
3.	2017	150.950.492.000,-	132.468.780.068,10
4.	2018	182.467.383.000,-	132.193.533.118,-
5.	2019	220.530.160.000,-	131.065.283.792,-
6.	2020	226.138.406.000,-	116.578.521.418,-
JUMLAH		954.685.118.000,-	764.562.135.074,-

*Sumber : Dinas PMK Kab. Merauke, 2020*

Dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa semua hak dan kewajiban desa yang dapat dinilai dengan uang serta segala sesuatu berupa uang dan barang yang berhubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban Desa. Hak dan kewajiban tersebut menimbulkan pendapatan, belanja, pembiayaan yang perlu diatur dalam pengelolaan Dana Desa yang baik. Siklus pengelolaan Dana Desa meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban, dengan periodisasi 1 (satu) tahun anggaran, terhitung mulai tanggal 1 Januari sampai dengan 31 Desember.

Pengelolaan Dana Kampung di Kabupaten Merauke masih terbilang menghadapi banyak masalah, data dari Inspektorat Kabupaten Merauke menunjukkan dari 179 Kampung, masih banyak kampung yang mendapat

predikat “rapor merah” dalam pengelolaan Dana Kampung. Kemudian pengelolaan keuangan kampung tidak sesuai dengan Permendagri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Kampung. Selain itu mayoritas kampung di Kabupaten Merauke terlambat dalam pelaporan keuangan kampung. Hal tersebut menjadi gambaran bahwa pengelolaan keuangan kampung di Kabupaten Merauke belum efektif dan efisien. Dari berbagai kampung di Kabupaten Merauke, terdapat 5 kampung di Distrik Sota yang bermasalah dalam pengelolaan keuangan dan gaya kepemimpinan kepala kampungnya, yaitu Kampung Sota, Kampung Erambu, Kampung Toray dan Kampung Rawa Biru dan Kampung Yanggandur.

Pada Kampung Sota masalah pengelolaan keuangan terdapat pada perencanaan yang buruk dan realisasi program/kegiatan yang tidak tepat sasaran, selain itu dalam pertanggungjawaban keuangan kampung juga bermasalah dimana pelaporan keuangannya tidak disertai dengan nota-nota pertanggungjawaban kegiatan dan dalam pelaporan pertanggungjawaban keuangan belum sesuai dengan regulasi Permendagri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa. Lebih lanjut pelaporan keuangannya seringkali terlambat. Kemudian kepemimpinan kepala Kampung Sota dinilai otoriter oleh masyarakat.

Pada Kampung Erambu pengelolaan keuangan kampungnya sudah tergolong baik pada perencanaan dan pelaksanaan program dan kegiatan kampung. Namun dalam pelaporan pertanggungjawaban keuangan belum

sesuai dengan regulasi Permendagri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa dan sering terlambat. Selain itu dalam pelaporan keuangan belum dilengkapi dengan nota-nota pertanggungjawaban yang sesuai dengan penggunaan anggaran. Akan tetapi gaya kepemimpinan kepala Kampung Erambu cenderung demokratis berdasarkan temuan lapangan.

Pada kampung Toray, pengelolaan keuangan kampungnya telah cukup baik pada perencanaan namun buruk pada pelaksanaan program dan kegiatan kampung. Selain itu dalam pelaporan pertanggungjawaban keuangan Kampung Toray belum sesuai dengan regulasi Permendagri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa dan sering terlambat dalam proses pelaporan keuangan. Lebih lanjut pada pelaporan keuangan kampung Toray masih seringkali tidak dilengkapi nota pertanggungjawaban penggunaan anggaran. Permasalahan lain adalah kepemimpinan kepala Kampung Toray yang otoriter dikeluhkan oleh warga kampung.

Kampung Rawa Biru, pengelolaan keuangan kampungnya masih tergolong buruk pada perencanaan dan pelaksanaan program atau kegiatan kampung. Selain itu dalam pelaporan pertanggungjawaban keuangan Kampung Rawa Biru belum sesuai dengan regulasi Permendagri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa dan sering terlambat melaporkan laporan keuangan kampungnya. Lebih lanjut pada pelaporan keuangan kampung Rawa Biru masih seringkali tidak lengkap

nota pertanggungjawaban penggunaan anggaran. Permasalahan lain adalah kepemimpinan kepala Kampung Rawa Biru yang tidak bertanggung jawab dan melimpahkan seluruh tanggung jawab kepada sekretaris kampung.

Kampung Yanggandur, pengelolaan keuangan kampungnya telah cukup baik perencanaan dan pelaksanaan program atau kegiatan kampung. Selain itu dalam pelaporan pertanggungjawaban keuangan Kampung Yanggandur masih sering tidak sesuai dengan regulasi Permendagri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa dan sering terlambat pelaporannya. Lebih lanjut pada pelaporan keuangan Kampung Yanggandur masih seringkali tidak dilengkapi nota pertanggungjawaban penggunaan anggaran. Adapun kepemimpinan kepala Kampung Yanggandur dianggap demokratis karena mendengar dan menerima saran dan masukan dari masyarakat dan aparat kampung.

Selain uraian permasalahan diatas, terdapat laporan masyarakat terkait pengelolaan dana desa disebabkan diantaranya dugaan adanya ketidaktransparanan, mark-up, fiktif, penyelenggaran kegiatan yang tidak sesuai kebutuhan masyarakat, serta terdapat ketidaksesuaian aturan dalam pengelolaan dana desa oleh oknum kepala desa. Adanya masalah ini potensi mengakibatkan krisis kepercayaan kepada kepala desa (Ombudsman, 2019).

Permasalahan pada setiap Kampung yang ada di Kabupaten Merauke terkait dengan pengelolaan alokasi dana desa/kampung hampir sebagian

besar semuanya sama, sehingga untuk mencapai tujuan dari pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan dalam pemberdayaan masyarakat kampung yang ada di Kabupaten Merauke.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis ingin melakukan penelitian yang berjudul **“Kepemimpinan Kepala Kampung Dalam Pengelolaan Dana Kampung (Studi Kasus Kampung-Kampung di Distrik Sota Kabupaten Merauke).**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, adapun rumusan masalah yang akan menjadi fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana karakteristik kepemimpinan yang cenderung diterapkan kepala kampung dalam pengelolaan Dana Kampung di Distrik Sota Kabupaten Merauke?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala Kampung dalam pengelolaan Dana Kampung di Distrik Sota Kabupaten Merauke?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis dan mengeksplorasi karakteristik kepemimpinan yang cenderung diterapkan oleh kepala Kampung dalam pengelolaan Dana Kampung di Distrik Sota Kabupaten Merauke.
2. Untuk menganalisis dan mengeksplorasi gaya kepemimpinan kepala Kampung dalam pengelolaan Dana Kampung di Distrik Sota Kabupaten Merauke.



## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Akademik**

Penelitian ini berguna untuk menambah kajian penerapan kepemimpinan dalam mewujudkan pelayanan publik yang demokratis khususnya dalam pengelolaan dana desa (kampung). Diharapkan dengan penelitian ini dapat dijadikan acuan atau pembanding dengan penelitian lain yang sejenis atau yang akan diteliti dan menjadi acuan untuk penelitian di masa mendatang.

### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan sumbangan dan rekomendasi bagi pemangku kebijakan dan aparat kampung dalam penyelenggaraan kebijakan dan pelayanan publik khususnya dalam pengelolaan dana desa (kampung) di Indonesia.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Konsep Kepemimpinan dalam Perspektif Administrasi Publik**

Kepemimpinan (leadership) dalam administrasi publik memiliki posisi penting yang secara historis sulit untuk didefinisikan, begitupula dengan studi terkait kepemimpinan administratif (administrative leadership) yang jarang ditemukan. Namun pada perkembangannya studi tentang kepemimpinan semakin melekat khususnya dalam studi organisasi dan menjadi jantung administrasi publik. Perkembangan studi kepemimpinan dapat ditinjau dari tiga perspektif administrasi publik menurut Denhardt dan Denhardt (2007) yakni Old Public Administration (OPA), New Public Management (NPM) dan New Public Service (NPS).

Old Public Administration dikenal pula dengan perspektif tradisional administrasi publik yang identik dan dipengaruhi oleh paham weberian yang cenderung birokratis dan hierarkis. Kepemimpinan pada era tersebut memandang seorang atasan lebih menerapkan otoritas top-down; mereka adalah roda penggerak, bukan pemimpin (Weber 1947). Perhatiannya berpusat pada peran organisasi publik yang dipahami sebagai aktor utama dalam masyarakat. Menurut model ini, otoritas hukum/rasional mentransfer kekuasaan dari kondisi yang diwariskan ke satu orang (misalnya, raja) kepada seseorang yang bertanggung jawab atas suatu organisasi, mungkin melalui pemilihan dari kondisi yang diwarisi dari satu orang (misalnya ,

Monarch) kepada pejabat terpilih yang bertanggung jawab atas suatu organisasi.

Agar organisasi dapat bertindak, pemimpin harus menjalankan kekuasaan dalam kerangka aturan dan prosedur, sehingga netral kekuasaan hukum/otoritas rasional. Sistem kepemimpinan perlu memastikan standar dalam penyampaian layanan publik dari satu tingkatan menuju tingkatan paling bawah (Hirarkis). Hirarki dipahami sebagai mekanisme koordinasi yang juga menjamin ketidakberpihakan dan tanggung jawab orang yang berada di puncak struktur hierarki. Mengikuti skema ini, layanan diberikan melalui proses yang dikodekan secara ketat dalam aturan dan prosedur. Unsur-unsur ini menjadikan administrasi publik setara di depan warga dan mendukung pengejaran efisiensi.

Model OPA ini, kemudian menciptakan birokrasi pemerintahan dalam mengatur dan mengurus urusan masyarakat serba kerahasiaan, tertutup dan anti demokrasi, sehingga pelayanan dan kesejahteraan masyarakat tidak tercapai secara optimal. Pandangan Weber tentang birokrasi sebagai tipe organisasi ideal yang penuh rasional, yang menekankan kerahasiaan dan anti demokrasi tersebut, pada gilirannya digugat oleh pemikiran Wilson (1887), yang mengkonstruksi birokrasi agar lebih sejalan dengan iklim kebebasan dan demokrasi yang berkembang, sehingga birokrasi pemerintahan diharapkan untuk mengedepankan prinsip atau nilai keterbukaan dan tanggap pada masyarakat. Artinya bahwa birokrasi pemerintahan dalam menjalankan tugasnya melayani kepentingan dan

urusan masyarakat pada umumnya perlu memperhatikan aspirasi dan keinginan masyarakat serta keterlibatan masyarakat.

Karakteristik kepemimpinan yang dianut dalam OPA hanya dapat diterapkan pada organisasi publik yang cenderung stabil. Sementara dinamika masyarakat di era sekarang yang semakin demokratis dan partisipatif membutuhkan kepemimpinan yang dapat melibatkan seluruh kelompok kepentingan dalam menjalankan kebijakan dan pelayanan publik. Adanya kendala struktural dan keterbatasan praktis yang terkait dengan rezim, para pembelajar studi administrasi hadir dengan New Public Management (NPM) yang bangkit pada 1980-an dan 1990-an untuk memajukan kebutuhan akan fleksibilitas, inovasi, manajerialisme, dan responsif di sektor publik, yang menantang prinsip dasar bentuk organisasi birokrasi / mekanis (Miles, Snow, Matthews, & Coleman, 1997).

New Public Management (NPM) fokus kepemimpinannya memberi administrator (leader) ruang seluas mungkin untuk bertindak sebagai entrepreneur dimana manajer publik diwajibkan bertanggung jawab terutama dalam hal efisiensi, efektivitas biaya, dan tingkat tanggapnya terhadap tekanan pasar. Secara teoritis, perkembangan managerialisme itu mulai bergerak di negara-negara seperti Inggris, USA dan New Zealand, yang kemudian lebih dikenal sebagai "New Public Management" (NPM). Kelahiran NPM merupakan sebuah gerakan intelektual yang pada dasarnya dalam rangka pembaharuan pengelolaan administrasi publik itu sendiri. Terkait dengan gerakan NPM ini, sesungguhnya banyak hal penting yang

digagas untuk pembaharuan administrasi publik, seperti kompetisi pemerintah dan swasta dalam penyediaan pelayanan publik, insentif mekanisme pasar untuk menghilangkan patologi birokrasi, alternatif pelayanan yang lebih luas dengan mengurangi monopoli, menyediakan pelayanan publik yang responsif, dan lain-lain. Sementara doktrin yang dipergunakan adalah pemanfaatan pada manajemen yang profesional, penekanan pada indikator kinerja sebagai kriteria utama, penekanan pada kontrol output, pergeseran pelayanan pada unit-unit yang lebih kecil, penekanan kompetisi yang lebih tinggi, penekanan pada gaya sektor swasta dan penghematan serta akuntabilitas yang lebih baik dari birokrasi pemerintah dengan desentralized management (Acompo, 1998; Reichard, 2001).

Berbagai karakteristik mengenai NPM tersebut cenderung mengarah pada suatu ikhtiar untuk meningkatkan citra dan pengelolaan administrasi publik dengan mengadopsi dan mengaplikasi berbagai prinsip-prinsip manajemen sektor swasta untuk diterapkan ke dalam proses pengelolaan administrasi publik. Sehingga NPM dipandang sebagai pendekatan dalam administrasi publik yang menerapkan pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh dalam dunia manajemen bisnis dan disiplin yang lain untuk memperbaiki efisiensi, efektivitas dan kinerja pelayanan publik pada birokrasi modern (Vigoda, 2003). Sementara terkait dengan upaya untuk melibatkan peran serta masyarakat dalam kultur yang lebih egaliter dan partisipatif terlihat sangat minim atau boleh dikatakan masih gamang,

meskipun telah ada nilai atau prinsip yang mengarah pada upaya untuk membuka ruang tersebut, yakni doktrin untuk menjamin adanya kinerja, akuntabilitas dan kontrol terhadap administrasi publik dengan desentralized management (Acompo,1998) dan orientasi pada pelayanan publik (public service orientation) yang menekankan pada kualitas, misi dan nilai-nilai yang hendak dicapai oleh organisasi publik dengan memberikan perhatian yang lebih besar kepada aspirasi, kebutuhan dan partisipasi 'user' dan warga masyarakat serta akuntabilitas (Ferlie, Ashburner, Flitzgerald, dan Pettigrew, 1997).

Kekurangan NPM terdapat dalam memperhatikan nilai partisipasi dan/atau pendekatan partisipasi dalam administrasi publik, namun lebih menekankan pengaplikasian nilai-nilai dalam sektor swasta, mendapat kritik yang cukup serius. Hal itu dikarenakan oleh pilihan terhadap pengintroduksian nilai-nilai dalam sektor swasta dinilai menyebabkan terjadinya ketimpangan dalam praktik pelayanan birokrasi pemerintah bagi masyarakat karena lebih mendahulukan kewirausahaan dari pada hak-hak masyarakat sebagai pemilik kedaulatan. Orientasi NPM yang melihat masyarakat sebagai customer semata-mata, dianggap kurang relevan dengan prinsip penyelenggaraan pelayanan publik yang mengedepankan kolaborasi dan partisipasi yang ingin ditegakkan dalam reformasi birokrasi pemerintahan, terkait praktik administrasi publiknya. Sehingga lahirlah konsep baru dalam perkembangan ilmu administrasi publik, yaitu New Public Service (NPS) yang digagas oleh Denhardt dan Denhardt (2003).

New Public Service (NPS) berpandangan bahwa kepemimpinan dalam organisasi publik harus dapat melayani masyarakat menurut kepentingan publik dan menolak pandangan bahwa efisiensi sebagai tolak ukur atau standar yang berbasis pasar. Oleh karena itu administrator publik tidak boleh melakukan penilaian sendiri. Setiap isu harus dipecahkan tidak saja melalui dialog dalam organisasi, tapi juga dengan melibatkan masyarakat secara luas. Selain itu pelayan publik juga bertanggung jawab memastikan solusi masalah publik konsisten dengan hukum, norma-norma demokrasi, dan batasan lainnya, dan harus memastikan ide-ide dan proposal masyarakat tepat sasaran. Bahkan peran administrator publik agar konflik dipahami masyarakat sehingga realitas adalah bagian dari proses diskursus. Bukan saja menciptakan solusi yang realistis, ia pun harus membina masyarakat dan akuntabilitas.

Perbedaan yang dominan dari paradigma NPM dan NPS sebetulnya terletak pada bagaimana birokrasi pemerintahan memandang masyarakatnya. Dalam NPM, masyarakat hanya dilihat sebagai customer yang harus dilayani dengan baik, sedangkan dalam NPS masyarakat dilihat sebagai owner, yang mempunyai negara sehingga dalam tataran negara yang demokratis dia berhak, tidak hanya dilayani dengan sebaik-baiknya akan tetapi juga menentukan jenis pelayanan, berpartisipasi dalam menyediakan pelayanan, serta mengawasi bagaimana pelayanan tersebut diberikan. Disamping itu, pendekatan NPM cenderung lebih mengaitkan negara (state) dengan pasar (market) semata.

Secara eksplisit, NPM menekankan pada adanya dominasi preferensi individu terhadap penyediaan barang dan jasa publik. Padahal, diakui bahwa pemerintah yang modern, sesungguhnya bukan sekedar menyangkut upaya untuk efisiensi semata, tetapi juga mempertimbangkan sebuah relasi pertanggungjawaban (*accountability*) antara negara dan pemerintah dengan warga negaranya. Artinya, warga (*citizen*) tidak diperlakukan sebagai pelanggan dan konsumen (*customer and consumer*) tetapi lebih sebagai warga negara (*as citizen*) yang memiliki hak untuk meminta pertanggungjawaban pemerintah atas tindakan yang diambilnya atau atas kegagalan dalam melaksanakan kewajibannya. Warga negara juga memiliki hak untuk mendapatkan perlindungan akan hak-haknya, didengar suaranya, sekaligus dihargai nilai atau preferensinya.

Dengan mempertimbangkan argumentasi di atas dan menyadari bahwa kedudukan warga negara adalah penting dalam praktik penyelenggaraan administrasi publik, serta didorong oleh dinamika perkembangan sistem pemerintahan yang demokratis, yang membawa nilai-nilai fundamental yang mendudukan warga negara sebagai pemegang kedaulatan, maka implikasi logis dari hal tersebut adalah bahwa pemerintahan harus dibangun dari rakyat, oleh rakyat dan untuk rakyat (*government from the people, by the people and for the people*). Dengan perkataan lain, pemerintahan harus dibangun dengan cara-cara atau nilai-nilai yang demokratis. Semangat tersebut menginspirasi dan menjadi alasan mendasar bagi Denhardt and Denhardt (2003) untuk mengadopsi



nilai tersebut dalam praktik penyelenggaraan administrasi publik bagi masyarakat.

Denhardt and Denhardt mengatakan bahwa “public servants do not deliver customer service, they deliver democracy.” Yang jika dimaknai berarti bahwa para pegawai pemerintahan tidak bekerja untuk melayani pelanggan tetapi lebih untuk mewujudkan nilai-nilai demokrasi. Oleh karena itu, hal penting dan substansial yang perlu dipegang teguh dan menjadi perhatian utama dari para pegawai pemerintahan adalah bahwa ketika menyelenggarakan pemerintahan mereka seharusnya lebih mengutamakan pelayanan kepada masyarakat secara demokratis, yakni adil, merata, tidak diskriminatif, jujur dan akuntabel, dan bukan menjalankan pemerintahan seperti layaknya sebuah perusahaan milik swasta.

Menilik argumentasi tersebut di atas maka tuntutan bagi pemerintah dan birokrasinya adalah melakukan perubahan pendekatannya kepada masyarakat dalam proses penyelenggaraan pemerintahan. Pendekatan yang selama ini dilakukan pemerintah dan birokrasinya yang cenderung pada penggunaan pendekatan yang bersifat telling, yakni suka memberi perintah dan mendikte masyarakat, diubah pendekatannya dengan menggunakan pendekatan yang bersifat listening, yakni mau mendengarkan keinginan dan kebutuhan masyarakat. Kemudian pemerintah dan birokrasinya yang biasanya mengutamakan pendekatan yang bersifat steering, yakni suka mengarahkan dan memaksakan masyarakat, diubah menjadi sebuah pendekatan yang lebih

mengutamakan pendekatan yang bersifat *servicing*, yakni bahwa pemerintah dan birokrasinya harus mau merespons dan melayani apa yang menjadi kepentingan dan harapan masyarakat pada umumnya, bukan pada kepentingan pribadi, golongan atau kelompok tertentu saja. Bahkan tidak diperkenankan bila dalam praktik penyelenggaraan administrasi publik dipergunakan gaya mengelola administrasi publik dengan menggunakan gaya *shadow democracy* menurut pandangan Walter Weyl (dalam Keban, 2008). Karena gaya pengelolaan administrasi publik yang demikian itu akan membawa masyarakat pada kesengsaraan dan kemelaratan dalam kehidupannya.

Sebaiknya, peran administrasi publik yang sangat vital dalam dinamika sistem kenegaraan harusnya menjadi sebuah instrumen negara yang mampu membantu masyarakat untuk dapat berdaya (*empowering*) dan menciptakan demokrasi, seperti yang dikatakan Cleveland (dalam Keban, 2008, 16) bahwa “peran administrasi publik sangat vital dalam membantu memberdayakan masyarakat dan menciptakan demokrasi.” Artinya bahwa administrasi publik yang orientasinya adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat harusnya memberikan kemanfaatannya bagi masyarakat. Untuk mencapai hal tersebut maka pemerintah dalam mengelola administrasi publik perlu melakukan peningkatan profesionalismenya, menerapkan teknik efisiensi dan efektivitasnya, dan lebih sempurna lagi jika pemerintah dapat mencerahkan masyarakat untuk menerima dan menjalankan sebagian dari tanggung jawab administrasi

publik, sehingga terwujud apa yang dikonseptualisasikan oleh Cleveland (dalam Martin, 1989) sebagai *organized democracy*.

Sebuah konsep yang sejalan dengan gagasan yang dikemukakan oleh Denhardt and Denhardt (2003) yang melihat bahwa administrasi publik, melalui pegawainya berperan memberikan atau menciptakan demokrasi. Bahkan menurut gagasan Rondinelli (2007) peran pemerintah harus diarahkan pada upaya untuk melayani masyarakat guna mencapai *democratic governance* yang antara lain dilakukan dengan pendekatan partisipasi dan pemberdayaan bagi masyarakat.

Dengan orientasi pengelolaan administrasi publik yang demikian itu, maka pemerintah dan birokrasinya yang modern dan demokratis adalah pemerintahan yang dijalankan dengan menyertakan partisipasi *stakeholders*, yaitu aktor-aktor di luar pemerintah dan birokrasinya, baik itu sektor swasta maupun masyarakat untuk terlibat aktif dalam tata kelola penyelenggaraan pemerintahan untuk mencapai tujuan-tujuannya, secara khusus bagi kemaslahatan masyarakat.

Para *stakeholders* tersebut terlibat secara aktif bahkan proaktif untuk memikirkan, memutuskan, mengimplementasikan sekaligus mengawasi dan menilai serta menentukan kinerja pemerintah dan birokrasinya. Melalui proses tersebut, pada akhirnya dapat melahirkan sebuah ruang yang cukup luas dan sama untuk saling melengkapi guna masing-masing *stakeholders* menetapkan *voice* dan *choice*nya untuk kepentingan publik yang merupakan tujuan kegiatan administrasi publik. Nuansa tersebut

diasumsikan akan membawa atau menghasilkan sebuah perasaan saling memahami, saling memberi dan menerima, serta saling bertanggung jawab atas berbagai kegiatan dalam administrasi publik. Dengan demikian, pada akhirnya tugas pemerintah dan birokrasinya akan menjadi lebih ringan, lebih mudah dan lebih terfokus karena didukung oleh berbagai pihak yang merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam tata kelola pemerintahan dan negara. Sehingga pemerintah dan birokrasinya tidak perlu lagi mendominasi semua kekuasaan yang harus dijalankan semata-mata melalui sistem atau mekanisme kontrol dan perintah (command and control mechanism).

Semangat yang dibawa oleh NPS sebagaimana diuraikan sebelumnya, pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan tuntutan perlunya diwujudkan partisipasi dan demokrasi dalam gaya kepemimpinan yang terus menguat dan telah menjadi paradigma baru administrasi publik di masyarakat global dewasa ini. Perubahan itu sebetulnya diawali dari adanya pergeseran-pergeseran pemikiran dalam memandang peran pemerintah dan birokrasinya dalam proses penyelenggaraan negara. Pemerintah telah dipandang sebagai bukan aktor yang dominan dan mendominasi keseluruhan aktivitas penyelenggaraan negara dalam melayani kepentingan publik.

## **2.2 Teori Kepemimpinan**

Konsep kepemimpinan telah banyak dikemukakan oleh para ahli. Sebagian besar gaya kepemimpinan lebih menekankan pada satu kategori tertentu sebagai dasar utama untuk menjelaskan gaya kepemimpinan yang efektif. Ada banyak pandangan kepemimpinan yang berbeda karena ada karakteristik yang membedakan pemimpin dari non-pemimpin. Sementara sebagian besar penelitian saat ini telah bergeser dari sifat tradisional atau teori berbasis kepribadian ke teori situasi, yang menentukan bahwa situasi di mana kepemimpinan dilaksanakan ditentukan oleh keterampilan kepemimpinan dan karakteristik pemimpin (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

Pandangan terkait teori kepemimpinan kontemporer dapat berada di bawah salah satu dari tiga perspektif berikut: kepemimpinan sebagai proses atau hubungan, kepemimpinan sebagai kombinasi dari sifat atau karakteristik kepribadian, atau kepemimpinan sebagai perilaku tertentu atau, karena mereka lebih sering disebut, keterampilan kepemimpinan. Dalam teori kepemimpinan yang lebih dominan, ada gagasan bahwa, setidaknya sampai tingkat tertentu, kepemimpinan adalah proses yang melibatkan pengaruh dengan sekelompok orang terhadap realisasi tujuan (Wolinski, 2010).

Charry (2012), mencatat bahwa minat ilmiah dalam kepemimpinan meningkat secara signifikan selama bagian awal abad kedua puluh, mengidentifikasi delapan teori kepemimpinan utama. Sementara yang lebih

awal berfokus pada kualitas yang membedakan pemimpin dari pengikut, kemudian teori melihat variabel lain termasuk faktor situasional dan tingkat keterampilan. Meskipun teori-teori baru muncul sepanjang waktu, sebagian besar dapat diklasifikasikan sebagai salah satu dari delapan jenis utama Charry:

### **1. Great Man Theory**

Teori Great Man berasumsi bahwa kapasitas untuk kepemimpinan melekat, bahwa pemimpin besar dilahirkan, tidak dibuat. Teori-teori ini sering menggambarkan para pemimpin sebagai heroik, mitos dan ditakdirkan untuk naik ke kepemimpinan ketika diperlukan. Istilah “great man” digunakan karena, pada saat itu, kepemimpinan dianggap terutama sebagai kualitas laki-laki, terutama kepemimpinan militer (Ololube, 2013).

### **2. Trait Theory (Teori Sifat)**

Mirip dalam beberapa hal dengan teori-teori great man, teori sifat mengasumsikan bahwa orang mewarisi kualitas atau sifat tertentu membuat mereka lebih cocok untuk kepemimpinan. Teori sifat sering mengidentifikasi kepribadian tertentu atau karakteristik perilaku yang dibagikan oleh para pemimpin. Banyak yang mulai bertanya tentang teori ini, namun, jika sifat-sifat tertentu adalah fitur utama pemimpin dan kepemimpinan, bagaimana kita menjelaskan orang-orang yang memiliki kualitas tersebut tetapi bukan pemimpin? Inkonsistensi dalam hubungan antara sifat kepemimpinan dan efektivitas kepemimpinan

akhirnya membuat para sarjana mengalihkan paradigma untuk mencari penjelasan baru untuk kepemimpinan yang efektif.

### **3. Contingency Theories (Teori Kontinjensi)**

Teori kepemimpinan kontinjensi berfokus pada variabel tertentu yang terkait dengan lingkungan yang mungkin menentukan gaya kepemimpinan mana yang paling cocok untuk situasi kerja tertentu. Menurut teori ini, tidak ada gaya kepemimpinan tunggal yang sesuai dalam semua situasi. Keberhasilan tergantung pada sejumlah variabel, termasuk gaya kepemimpinan, kualitas pengikut dan fitur situasional (Charry, 2012). Faktor kontinjensi adalah kondisi apa pun di lingkungan yang relevan untuk dipertimbangkan ketika merancang organisasi atau salah satu elemennya (Naylor, 1999). Teori kontinjensi menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif tergantung pada tingkat kecocokan antara kualitas pemimpin dan gaya kepemimpinan dan yang dituntut oleh situasi tertentu (Lamb, 2013).

### **4. Situational Theory (Teori Situasional)**

Teori situasional mengusulkan agar para pemimpin memilih tindakan terbaik berdasarkan kondisi atau keadaan situasional. Gaya kepemimpinan yang berbeda mungkin lebih tepat untuk berbagai jenis pengambilan keputusan. Misalnya, dalam situasi di mana pemimpin diharapkan menjadi anggota kelompok yang paling berpengetahuan dan berpengalaman, gaya kepemimpinan yang otoriter mungkin paling tepat. Dalam hal lain di mana anggota kelompok adalah ahli

yang terampil dan berharap untuk diperlakukan seperti itu, gaya demokrasi mungkin lebih efektif.

#### **5. Behavioural Theory (Teori Perilaku)**

Teori perilaku kepemimpinan didasarkan pada keyakinan bahwa pemimpin besar dibuat, tidak dilahirkan. Teori kepemimpinan ini berfokus pada tindakan para pemimpin bukan pada kualitas intelektual atau negara internal. Menurut teori perilaku, orang dapat belajar menjadi pemimpin melalui pelatihan dan pengamatan. Naylor (1999) mencatat bahwa minat terhadap perilaku pemimpin telah dirangsang oleh perbandingan sistematis gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis. Telah diamati bahwa kelompok-kelompok di bawah jenis kepemimpinan ini berkinerja berbeda: (a) Kelompok yang dipimpin secara otomatis akan bekerja dengan baik selama pemimpin hadir. Anggota kelompok, bagaimanapun, cenderung tidak senang dengan gaya kepemimpinan dan menyatakan permusuhan. (b) Kelompok yang dipimpin secara demokratis melakukan hampir sama dengan kelompok otokratis. Anggota grup memiliki perasaan yang lebih positif, namun, dan tidak ada permusuhan. Yang terpenting, upaya anggota kelompok terus berlanjut bahkan ketika pemimpin tidak hadir.

#### **6. Participative Theory (Teori Kepemimpinan Partisipatif)**

Teori kepemimpinan partisipatif menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang ideal adalah salah satu yang memperhitungkan masukan orang lain. Pemimpin yang partisipatif mendorong partisipasi



dan kontribusi dari anggota grup dan membantu anggota kelompok untuk merasa relevan dan berkomitmen pada proses pengambilan keputusan. Seorang manajer yang menggunakan kepemimpinan partisipatif, daripada membuat semua keputusan, berusaha untuk melibatkan orang lain, sehingga meningkatkan komitmen dan meningkatkan kolaborasi, yang mengarah pada keputusan kualitas yang lebih baik dan bisnis yang lebih sukses (Lamb, 2013).

#### **7. Transactional/Management Theory (Teori Transaksional)**

Teori transaksional, juga dikenal sebagai teori manajemen, berfokus pada peran pengawasan, organisasi dan kinerja kelompok dan pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan pengikut. Teori-teori ini mendasarkan kepemimpinan pada sistem penghargaan dan hukuman (Cherry, 2012). Dengan kata lain, pada gagasan bahwa tugas seorang pemimpin adalah menciptakan struktur yang membuatnya sangat jelas apa yang diharapkan dari pengikut dan konsekuensi (hadiah dan hukuman) yang terkait dengan pertemuan atau tidak memenuhi harapan (Lamb, 2013). Ketika bawahan berhasil, mereka dihargai dan ketika mereka gagal, mereka ditegur atau dihukum (Cherry, 2012). Teori manajerial atau transaksional sering disederakan dengan konsep dan praktik manajemen dan terus menjadi komponen yang sangat umum dari banyak model kepemimpinan dan struktur organisasi (Lamb, 2013).

## **8. Relationship/Transformational Theory (Teori Transformasional)**

Teori hubungan, juga dikenal sebagai teori transformasional, berfokus pada koneksi yang terbentuk antara pemimpin dan pengikut. Dalam teori-teori ini, kepemimpinan adalah proses di mana seseorang terlibat dengan orang lain dan mampu "menciptakan koneksi" yang menghasilkan peningkatan motivasi dan moralitas pada pengikut dan pemimpin. Teori hubungan sering dibandingkan dengan teori kepemimpinan karismatik di mana para pemimpin dengan kualitas tertentu, seperti kepercayaan diri, ekstrover, dan nilai-nilai yang dinyatakan dengan jelas, dipandang terbaik mampu memotivasi pengikut (Lamb, 2013). Pemimpin hubungan atau transformasional memotivasi dan menginspirasi orang-orang dengan membantu anggota kelompok melihat pentingnya dan kebaikan tugas yang lebih tinggi. Para pemimpin ini berfokus pada kinerja anggota kelompok, tetapi juga pada setiap orang untuk memenuhi potensinya. Pemimpin gaya ini sering memiliki standar etika dan moral yang tinggi (Cherry, 2012).

Selain teori-teori kontemporer kepemimpinan, terdapat pula gaya kepemimpinan (*leadership style*). Gaya kepemimpinan adalah pendekatan yang digunakan untuk memotivasi pengikut. Kepemimpinan bukanlah fenomena "satu ukuran yang cocok untuk semua". Gaya kepemimpinan harus dipilih dan disesuaikan agar sesuai dengan organisasi, situasi, grup, dan individu. Dengan demikian berguna untuk memiliki pemahaman

menyeluruh tentang berbagai gaya karena pengetahuan seperti itu meningkatkan alat yang tersedia untuk memimpin secara efektif.

Berikut sejumlah gaya kepemimpinan yang diartikulasikan dalam Toolkit (2014). Pertama, gaya kepemimpinan otokratik yaitu gaya kepemimpinan berpusat pada seorang pemimpin sebagai penentu segala keputusan dan anak buah tidak mempunyai hak untuk berpendapat. Kepemimpinan otokratis adalah bentuk ekstrim kepemimpinan transaksional, di mana para pemimpin memiliki kekuasaan penuh atas staf. Staf dan anggota tim memiliki sedikit kesempatan untuk membuat saran, bahkan jika ini demi kepentingan terbaik tim atau organisasi. Manfaat kepemimpinan otokratis adalah bahwa itu sangat efisien. Keputusan dibuat dengan cepat, dan pekerjaan untuk mengimplementasikan keputusan tersebut dapat segera dimulai. Dalam hal kerugian, sebagian besar staf membenci ditangani dengan cara ini. Kepemimpinan otokratis seringkali paling baik digunakan dalam situasi krisis, ketika keputusan harus dibuat dengan cepat dan tanpa perbedaan pendapat.

Kedua, gaya kepemimpinan birokratis yang mengharuskan mengikuti aturan dengan ketat, dan memastikan bahwa staf mereka juga mengikuti prosedur dengan tepat. Ini adalah gaya kepemimpinan yang sesuai untuk pekerjaan yang melibatkan risiko keselamatan yang serius (seperti bekerja dengan mesin, dengan zat beracun, atau pada ketinggian berbahaya) atau di mana sejumlah besar uang terlibat. Kepemimpinan birokrasi juga berguna dalam organisasi di mana bawahan melakukan

tugas rutin (Shaefer, 2005). Kelemahan dari jenis kepemimpinan ini adalah tidak efektif dalam tim dan organisasi yang mengandalkan fleksibilitas, kreativitas, atau inovasi (Santrock, 2007).

Selanjutnya adalah gaya kepemimpinan kharismatik yang menggambarkan apa yang diharapkan dari pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan karismatik adalah gaya kepemimpinan yang dapat diidentifikasi tetapi dapat dirasakan dengan kurang nyata daripada gaya kepemimpinan lainnya (Bell, 2013). Sering disebut gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin karismatik menginspirasi keinginan dalam tim mereka dan energik dalam memotivasi karyawan untuk maju. Kegembiraan dan komitmen yang terjadi dari tim adalah aset yang sangat besar terhadap produktivitas dan pencapaian tujuan. Sisi negatif dari kepemimpinan karismatik adalah jumlah kepercayaan yang ditempatkan pada pemimpin daripada pada karyawan. Ini dapat menciptakan risiko proyek atau bahkan di seluruh organisasi runtuh jika pemimpin pergi. Selain itu, seorang pemimpin karismatik mungkin percaya bahwa bawahan tidak dapat melakukan kesalahan, perasaan tak terkalahkan dapat merusak tim atau organisasi.

Terdapat pula gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan tanggung jawab dan wewenang kepada semua anggota tim sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing. Semua terlibat aktif dalam mengambil keputusan dan boleh memberikan masukan kepada anggota maupun kepada pimpinan. Pemimpin bersikap

terbuka kepada usul yang diberikan karena menganggap semua usul baik adanya untuk kemajuan perusahaan. Pemimpin merasa bahwa semua anggota pasti mempunyai kelebihan dan merupakan pribadi yang unik. Gaya kepemimpinan ini menyeimbangkan antara tugas yang diberikan harus terselesaikan dengan baik dan penting menjaga hubungan harmonis antar anggota tim.

Para pemimpin demokratis membuat keputusan akhir, tetapi termasuk anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Mereka mendorong kreativitas, dan anggota tim sering sangat terlibat dalam proyek dan keputusan. Ada banyak manfaat dari kepemimpinan demokratis. Anggota tim cenderung memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan produktif karena mereka lebih terlibat. Gaya ini juga membantu mengembangkan keterampilan bawahan. Anggota tim merasakan bagian dari sesuatu yang lebih besar dan bermakna dan begitu juga termotivasi oleh lebih dari sekadar hadiah keuangan. Bahaya kepemimpinan demokratis adalah dapat goyah dalam situasi di mana kecepatan atau efisiensi sangat penting. Selama krisis, misalnya, sebuah tim dapat membuang-buang waktu yang berharga mengumpulkan masukan. Potensi bahaya lainnya adalah anggota tim tanpa sepengetahuan atau keahlian untuk memberikan masukan berkualitas tinggi.

Kemudian gaya kepemimpinan laissez-faire, Kepemimpinan Laissez-faire mungkin yang terbaik atau yang terburuk dari gaya kepemimpinan (Goodnight, 2011). Laissez-faire, frasa Prancis ini untuk "biarkan saja,"

ketika diterapkan pada kepemimpinan menggambarkan para pemimpin yang memungkinkan orang untuk bekerja sendiri. Para pemimpin Laissez-faire melepaskan tanggung jawab dan menghindari membuat keputusan, mereka dapat memberi tim kebebasan penuh untuk melakukan pekerjaan mereka dan menetapkan tenggat waktu mereka sendiri.

Para pemimpin Laissez-faire biasanya mengizinkan bawahan mereka kekuatan untuk membuat keputusan tentang pekerjaan mereka (Chaudhry & Javed, 2012). Mereka menyediakan tim dengan sumber daya dan saran, jika diperlukan, tetapi sebaliknya tidak terlibat. Gaya kepemimpinan ini dapat efektif jika pemimpin memantau kinerja dan memberikan umpan balik kepada anggota tim secara teratur. Keuntungan utama dari kepemimpinan laissez-faire adalah bahwa memungkinkan anggota tim begitu banyak otonomi dapat menyebabkan kepuasan kerja yang tinggi dan peningkatan produktivitas. Ini dapat merusak jika anggota tim tidak mengelola waktu mereka dengan baik atau tidak memiliki pengetahuan, keterampilan, atau motivasi untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Jenis kepemimpinan ini juga dapat terjadi ketika manajer tidak memiliki kontrol yang cukup atas staf mereka (Ololube, 2013).

### **2.3 Kebijakan Pengelolaan Dana Desa di Kabupaten Merauke**

Penetapan Undang-Undang (UU) Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa memperkuat posisi Desa dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Penetapan undang-undang tersebut memperjelas tugas, peran

dan fungsi desa dalam mengelola desa, menjalankan pemerintahan desa, dan memberikan pelayanan bagi masyarakatnya guna tercapainya cita-cita bersama mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Penetapan UU Nomor 6 Tahun 2014 mempertegas bahwa pemerintah desa dalam mengatur desa tidak akan terlepas dari tujuan pengaturan desa dan menjadikannya dasar dalam melaksanakan pembangunan desa.

Salah satu kebijakan yang mengiringi penetapan UU Nomor 6 Tahun 2014 adalah kebijakan Dana Desa. Dana Desa, sebagaimana dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2014 tentang Dana Desa yang bersumber dari APBN, adalah dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang diperuntukkan bagi Desa yang ditransfer melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten/Kota dan digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat. Tujuan dari Dana Desa pada dasarnya adalah mewujudkan pertumbuhan ekonomi yang inklusif dengan lebih pemerataan pendapatan. Melalui Dana Desa yang jumlahnya mencapai milyara rupiah, memungkinkan desa melaksanakan berbagai program dan kegiatan pembangunan desa untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa khususnya dalam Pasal 72 ayat (1) ditegaskan bahwa: Pendapatan Desa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 71 ayat (2) bersumber

dari: Pendapatan Asli Desa terdiri atas hasil usaha, hasil aset, swadaya dan partisipasi, gotong royong, dan lain-lain pendapatan asli Desa; Alokasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara; Bagian dari hasil pajak daerah dan retribusi daerah Kabupaten/Kota; Alokasi dana Desa yang merupakan bagian dari dana perimbangan yang diterima Kabupaten/Kota; Bantuan keuangan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten/Kota; Hibah dan sumbangan yang tidak mengikat dari pihak ketiga; dan Lain-lain pendapatan Desa yang sah.

Secara umum Pendapatan Kampung pada 179 Kampung di Kabupaten Merauke selama 5 tahun terakhir bersumber dari:

1. Dana Desa dari APBN (DD) Bagian dari hasil pajak daerah dan retribusi daerah Kab/Kota (paling sedikit 10%)
2. Alokasi Dana Desa (ADD) yang merupakan bagian dari dana perimbangan yang diterima Kab/Kota (minimal 10% dari Dana Bagi Hasil dan Dana Alokasi Umum).
3. Bantuan keuangan dari APBD Prov dan APBD Kab/Kota (Prospek dari Propinsi)



## 2.4 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No. Nama	Tahun	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Perbedaan dengan Penelitian ini
1. Desie Andreastuti	2014	Analisis <i>Kepemimpinan Partisipatif dalam Pengendalian Kebakaran Hutan dan Lahan</i>	Untuk menganalisis efektifitas gaya kepemimpinan partisipatif dalam pengendalian kebakaran hutan	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengeksplorasi kepemimpinan kepala desa dalam pengelolaan dana desa di Distrik Sota Kabupaten Merauke
2. Babak Namaei	2012	<i>The Impact of participative leadership on employee's motivation, job satisfaction and innovation</i>	Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi masalah yang ada dengan kepemimpinan transformasional dan mencoba mengatasi masalah ini dengan penelitian ini	
3. Miao, Q., A.Newman, G.Schwarz, and L. Xu	-	<i>Participative Leadership and the Organizational Commitment of Civil Servants in China: The Mediating Effects of Trust in Supervisor</i>	Penelitian ini meneliti apakah kepemimpinan partisipatif melibatkan komitmen organisasi di antara pegawai negeri Cina, dan menganalisis mekanisme di mana ia mengirimkan efeknya.	

No. Nama	Tahun	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Perbedaan dengan Penelitian ini
4. Rofan A. Bana	2018	<i>"Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa Di Desa Kemiri Kecamatan Tanjungsari Kabupaten Gunungkidul"</i>	Untuk mengetahui peran kepala desa dalam pengelolaan dana desa di Desa Kemiri Kecamatan Tanjungsari Kabupaten Gunungkidul	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengeksplorasi kepemimpinan kepala desa dalam pengelolaan dana desa di Distrik Sota Kabupaten Merauke

## 2.5 Kerangka Pikir

Di Indonesia, salah satu kebijakan yang menjadi perhatian khusus adalah kebijakan pengelolaan dana desa. Hal tersebut diatur melalui Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Alokasi Dana Desa. Dengan aturan tersebut, memberikan titik terang kejelasan dari penganggaran keuangan desa. Selanjutnya, perhatian lebih serius dari pemerintah pusat terhadap desa ditetapkan dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa. Penetapan undang-undang tersebut memperjelas tugas, peran dan fungsi desa dalam mengelola desa, menjalankan pemerintahan desa, dan memberikan pelayanan bagi masyarakatnya guna tercapainya cita-cita bersama mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

Dana Desa sangat penting bagi desa-desa di Indonesia tidak terkecuali di Kabupaten Merauke Provinsi Papua. Daerah yang berada

ujung timur Indonesia ini memiliki 179 desa (kampung). Kampung-kampung di Kabupaten Merauke tersebar dengan kondisi wilayah yang bervariasi. Adapun untuk lokasi penelitian ini terletak di Distrik Sota yang terdiri dari 5 kampung. Realita menunjukkan bahwa akses sarana dan prasarana Kampung di Distrik tersebut cukup terbatas. Begitupula kondisi ekonomi masyarakat kampung yang masih cukup rendah. Oleh karena itu, keberadaan dana desa perlu dimanfaatkan sebaik mungkin untuk pembangunan kampung dan kesejahteraan masyarakat.

Posisi Kepala Kampung sebagai pemimpin (leader) akan mempengaruhi arah dari tujuan-tujuan kebijakan dari penyelenggara pengelolaan Dana Kampung. Sebab penyelesaian masalah publik, pencapaian kinerja, penentuan strategi maupun penciptaan inovasi adalah bagian yang tidak terhindarkan dari keputusan-keputusan pemimpin. Bahkan, kepemimpinan akan mempengaruhi kepercayaan publik (public trust), sehingga dibutuhkan kepemimpinan kepala kampung dalam penyelesaian masalah tersebut.

Dalam konsep gaya kepemimpinan, Duncan dalam Veithzal Rivai (2014) menyatakan bahwa terdapat beberapa jenis gaya kepemimpinan. Pertama, Otoriter dimana gaya kepemimpinan berdasarkan pada kekuasaan mutlak dan penuh. Dengan kata lain, sang pemimpin dalam kepemimpinan ini disebut juga sebagai diktator, bertindak mengarahkan pikiran, perasaan dan perilaku orang lain kepada suatu tujuan yang telah ditetapkannya. Karakteristik kepemimpinan otoriter cenderung arogan,

tidak mau mendengar masukan dan saran dan memaksa bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin.

Kedua, demokratis adalah gaya atau cara memimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Karakteristik dari gaya kepemimpinan demokratis seperti ini pemimpin memberikan kebebasan dan keleluasaan kepada para bawahan dan pengikutnya untuk mengemukakan pendapatnya, saran dan kritiknya dan selalu berpegang pada nilai-nilai demokrasi pada umumnya merujuk pada Duncan dalam Veithzal Rivai (2014).

Ketiga, kepemimpinan bebas (*Laissez Faire Leadership*), dalam kepemimpinan ini sang pemimpin biasanya menunjukkan suatu gaya dan perilaku yang pasif dan juga sering kali menghindari dirinya dari tanggung jawab. Dalam karakteristiknya, pemimpin hanya menyerahkan dan menyediakan instrumen dan sumber-sumber yang diperlukan oleh anak buahnya untuk melaksanakan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pemimpin. Pemimpin yang memiliki gaya ini memang berada antara anak buahnya, akan tetapi ia tidak memberikan motivasi, pengarahan dan petunjuk, dan segala pekerjaan diserahkan kepada anak buahnya sebagaimana dijelaskan Duncan dalam Veithzal Rivai (2014).

Keempat, gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan situasional menurut Harsey dan Blanchard dalam Veithzal Rivai (2014, p271), mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pemimpin atau manajer harus menyesuaikan responnya menurut kondisi atau tingkat

perkembangan kematangan, kemampuan, dan minat karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Sementara itu, manajer harus menyesuaikan tingkat kematangan karyawan. Tingkat kematangan karyawan diartikan sebagai tingkat kemampuan karyawan untuk bertanggung jawab dan mengarahkan perilakunya dalam bentuk kemauan. Berdasarkan tingkat kematangannya. Ada empat karakteristik kepemimpinan situasional dalam mengelola kinerja berdasarkan tingkat kematangan karyawan yaitu mengarahkan, menjual, menggalang partisipasi dan mendelegasikan menurut Duncan dalam Veithzal Rivai (2014).

Konsep tersebut menjadi dasar dalam penelitian ini untuk menganalisis kepemimpinan kepala kampung dalam pengelolaan dana Kampung di Distrik Sota Di Kabupaten Merauke. Penelitian ini berfokus pada 2 dimensi yang akan dianalisis dan dieksplorasi yang meliputi, a) karakteristik kepemimpinan dan b) gaya kepemimpinan. Dimensi tersebut digambarkan dalam suatu kerangka pikir sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**Kerangka Pikir**

