

**ANALISIS PERILAKU KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL  
DALAM PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN DESA  
(Studi di Desa Telukempening dan Desa Sungairaya Dalam  
Kabupaten Kuburaya Provinsi Kalimantan Barat)**

**Oleh: Hasymi Rinaldi, Mahendra Jaya, & Januardi M. Diah**  
Politeknik Negeri Pontianak  
*E-mail: hasymir@gmail.com*

**ABSTRACT**

*Rapid development of information technology and increased authority of village by the law No. 06 of 2014 on Village, need the existence of transformational leadership. Village head is expected to have ability to respond the changes, and influence the changes to support village development. The purpose of research are identify the ability of village head to respond the change, and identify behavior of transformational and transactional of village head to govern the village government in Kuburaya Regency. Samples of the research are two villages with different characteristics and resources. The two villages are Telukempening and Sungairaya Dalam. The result shows that limitation and lack of resources in Telukempening encourage the village head to be transformational leader, meanwhile village head of Sungairaya Dalam shows the behavior of transactional leadership.*

**Keywords:** *transformational leadership, transactional leadership, village, information technology*

**ABSTRAK**

Pesatnya pertumbuhan teknologi informasi dan bertambahnya kewenangan desa melalui UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa, membutuhkan keberadaan pemimpin yang transformasional. Kepala Desa diharapkan memiliki kemampuan dalam menyikapi perubahan tersebut dan memengaruhinya untuk mendukung pertumbuhan desa. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kemampuan kepala desa dalam menyikapi perubahan tersebut, serta mengidentifikasi perilaku transformasional dan transaksional yang ditunjukkan kepala desa di Kabupaten Kuburaya. Dua desa yang dijadikan sampel adalah Desa Telukempening dan Desa Sungairaya Dalam yang memiliki karakteristik dan ketersediaan sumber daya berbeda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan yang dimiliki oleh Desa Telukempening mendorong kepala desa untuk bersikap transformasional, sedangkan pada Desa Sungairaya Dalam menunjukkan perilaku transaksional dalam penyelenggaraan pemerintahan desa.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, desa, teknologi informasi

## PENDAHULUAN

Terbitnya UU No. 6/2014 tentang Desa, memberikan kewenangan yang luas terhadap desa dalam mengelola rumah tangganya sendiri. Bertambahnya kewenangan tersebut mendorong pemerintah desa untuk lebih jeli dalam memanfaatkan segala potensi dalam mendukung lancarnya penyelenggaraan pemerintahan desa, termasuklah pemanfaatan teknologi informasi. Permasalahannya, jaringan internet tidak tersebar secara merata diseluruh wilayah Kabupaten Kuburaya. Jangkauan internet GSM kualitas 4G hanya berada pada kawasan Kota Pontianak dan sekitarnya. Sedangkan selebihnya, tidak terdapat jaringan, ataupun hanya jaringan 3G ataupun 2G. Sama halnya dengan jaringan internet dari PT Telkom, yang hanya pada kawasan perkotaan dan sekitarnya. Semakin jauh dari perkotaan, maka semakin kecil peluang untuk memperoleh jaringan internet.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, pemerintah kabupaten memfasilitasi desa terhadap internet melalui program desa pintar. Akses terhadap internet tidak hanya diperuntukan bagi penyelenggaraan pemerintahan desa, namun pula diharapkan dapat dimanfaatkan oleh masyarakat setempat, meskipun kualitas jaringan tersebut terbatas dari segi luas jangkauan dan kecepatan, jika dibandingkan dengan desa yang berdekatan dengan wilayah Kota Pontianak.

Permasalahannya, ketersediaan sarana dan prasarana teknologi informasi yang berkualitas tidak secara otomatis mendorong pemanfaatan yang optimal terhadap teknologi informasi dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Kondisi ini dapat terlihat dari penampilan Desa Telukemping yang memiliki keterbatasan terhadap akses internet dan perangkat teknologi informasi, jika dibandingkan dengan desa-desa yang berada disekitar Kota Pontianak, khususnya Desa Sungairaya Dalam.

Di samping lokasi yang cukup jauh dari wilayah Kota Pontianak, tingkat pendidikan masyarakat dan akses pendidikan di Desa Telukemping pun cukup terbatas, jika

dibandingkan dengan desa lain yang berada disekitar Kota Pontianak. Lembaga pendidikan di Desa Telukemping hanya ada 1 SD, sedangkan untuk lembaga pendidikan tertinggi dalam 1 kecamatan yang sama, adalah SMA yang berjumlah 1 buah, yaitu di Desa Terentang Hilir. Meskipun banyak keterbatasan perangkat, Desa Telukemping memiliki beragam penghargaan terkait dengan pemanfaatan teknologi informasi dan mengungguli desa-desa lain yang memiliki kelebihan dalam ketersediaan perangkat teknologi informasi, dan juga dukungan pendidikan di wilayah setempat. Sejak 2011, Desa Telukemping merupakan satu-satunya desa di Kuburaya yang menampilkan informasi secara online ditahun 2011 melalui <http://empeningnews.blogspot.co.id>. Kemudian migrasi data pada domain yang telah disediakan oleh Kementerian Desa pada alamat <http://www.telukemping.desa.id/>. Selain *website*, informasi seputar desa pun ditampilkan pada laman *facebook* yang dapat diakses pada <https://www.facebook.com/telukemping/sejak2011>.

Di samping diseminasi yang selalu diperbaharui secara berkala, Desa Telukemping pun membangun aplikasi sederhana untuk mempermudah pelayanan. Melalui aplikasi tersebut, masyarakat setempat diharapkan tidak perlu lagi membawa beragam dokumen dalam mengurus perizinan dan surat-surat lainnya. Masyarakat cukup mendatangi kantor desa, dan menjelaskan identitas diri. Database masyarakat telah terekam di kantor desa, dan aplikasi yang tersedia mempermudah pihak pelayan memperoleh data masyarakat setempat. Dikarenakan keterbatasan akses internet, maka aplikasi yang dibangun tersebut tidak perlu dilakukan secara online. Beragam upaya dalam penyelenggaraan pemerintahan desa Telukemping dengan mengandalkan perkembangan teknologi informasi bertolak belakang dengan latar belakang pendidikan kepala desa, yang hanya tamatan SMP.

Berbeda halnya dengan Desa Telukemping, meskipun pendidikan terakhir kepala Desa Sungairaya Dalam adalah sarjana (S-1), dan keberadaan Desa Sungairaya

Dalam memiliki keunggulan terhadap teknologi informasi, namun pemanfaatannya tidak semaksimal yang dilakukan oleh Desa Telukempening. Dalam melakukan pelayanan publik, pemerintah desa setempat hanya mengandalkan perangkat lunak seperti halnya *microsoft word* dan *microsoft excel* dasar yang tidak secara khusus dibangun untuk mempermudah penyelenggaraan pemerintahan desa. Kemudahan akses internet yang dimiliki oleh Desa Sungairaya Dalam tidak dimanfaatkan pemerintah desa untuk melakukan diseminasi online secara maksimal ataupun memperbaharui informasi-informasi dasar seputar desa.

Di samping itu, informasi-informasi yang seharusnya diperbaharui secara berkala tidak ditampilkan pada tempat-tempat yang mudah diakses publik. Informasi yang ditampilkan dikantor desa hanya seputar persyaratan dalam mengurus surat-surat tertentu, dan juga informasi dari lembaga-lembaga lain seperti kampanye, himbuan, dan lain sebagainya. Papan informasi proyek pun tidak dipasang pada lokasi-lokasi proyek. Sedangkan peta wilayah pun dipasang pada tempat yang susah dijangkau dan dilihat oleh masyarakat.

Mengacu pada fenomena tersebut, maka penelitian ini difokuskan pada perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional di dua desa yang memiliki karakteristik berbeda, khususnya perbedaan sumber daya disektor teknologi informasi. Perbedaan tersebut pun berakibat pada perilaku yang berbeda dalam kepemimpinan kepala desa, dimana Kepala Desa Telukempening cenderung bersikap transformasional, dan Kepala Desa Sungairaya Dalam cenderung bersikap transaksional. Rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah (1) bagaimana praktek-praktek kepemimpinan transformasional dan transaksional oleh Kepala Desa Telukempening dan Kepala Desa Sungairaya Dalam? dan (2) hal-hal apa saja yang memengaruhi terbentuknya kepemimpinan transformasional dan transaksional pada Kepala Desa Telukempening dan Kepala Desa Sungairaya Dalam?

## KAJIAN PUSTAKA

### Pemimpin, yang Dipimpin, dan Konteks Kepemimpinan

Terdapat tiga komponen utama dalam kepemimpinan, yaitu Pemimpin, Yang Dipimpin, dan Konteks (Nye, 2008: 21). Ketiga komponen tersebut saling terkait dan memengaruhi satu sama lain. Keberadaan yang dipimpin, meskipun memengaruhi efektivitas kepemimpinan, namun juga dipengaruhi oleh lingkungan dan juga tujuan yang menjadi konteks dalam kepemimpinan. Dalam hal ini, Nye menengaskan bahwa “...most relevant to effective leadership depend on the context, and the situation creates followers’ needs that lead them to search for particular leaders.” Dalam hal ini, keberadaan pemimpin, yang dipimpin, dan juga konteks saling bergantung satu sama lain.

Pemahaman terhadap konteks, cukup penting dalam membangun kepatuhan terhadap pemimpin. Tidak semua situasi membutuhkan pengambilan keputusan yang demokratis, namun pula dapat menggunakan sikap otokratis. Seperti halnya yang disampaikan oleh Nye, bahwa:

*“The leader may want to clarify roles and norms, restore order, and quickly provide a solution. ... the leader may want to let conflict emerge, challenge unproductive norms and roles, and let the group feel external pressures in a range it can stand so that it learns to identify and master the adaptive challenge (Nye, 2008: 90)”*

Ketidakmampuan dalam memahami konteks dapat mengancam kekuasaan pemimpin dan berakibat pada gagalnya pencapaian tujuan kolektif dan individual. Sehingga, kemampuan untuk memahami konteks bagi pemimpin tergantung pada kepekaan terhadap kebutuhan bersama, analisis kognitif murni, dan juga pengalaman (Nye, 2008: 89). Hurwitz (2018: 1) menjelaskan bahwa reaksi masyarakat membentuk aksi pemimpin, atau yang lebih dikenal dengan interaksi ganda, yang memiliki empat level konfigurasi, yaitu (1) *centralized leadership*, (2)

*distributed leadership*, (3) *shared leadership*, dan (4) *leadership void*. Keempat level tersebut dibedakan oleh keterlibatan sekelompok atau beberapa kelompok orang dalam mendukung fungsi-fungsi pemimpin.

Mengacu pada pendapat di atas, dapat dipahami bahwa relasi dalam kepemimpinan dipengaruhi oleh konteks. Yang dipimpin, dapat memengaruhi gaya kepemimpinan, bahkan menurut Nye bahwa “...*followers have the power to set constraints on leaders*” (2008: 36). Batasan kekuasaan dimaksud sangat bergantung pada tujuan dari yang dipimpin. Tujuan tersebut, dijelaskan oleh Nye, adalah tujuan yang melekat dengan budaya setempat.

#### **Pemimpin Transaksional dan Transformasional dalam Pemerintah Desa**

Dalam menyikapi perubahan yang ada, setidaknya dikenal dua tipe kepemimpinan, yaitu transaksional dan transformasional. Terjadi perdebatan antar ilmuwan bahwa tipe kepemimpinan transaksional cukup efektif diterapkan dalam lingkungan yang stabil dan dapat diprediksi, namun ketika terjadi perubahan, dan pengikut berkeinginan untuk berubah, maka kepemimpinan transformasional lebih dibutuhkan (Nye, 2008: 68). Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kedua tipe tersebut memiliki keunggulan tersendiri. Meskipun cukup banyak ilmuwan yang merekomendasikan kepemimpinan transformasional, namun seperti halnya yang dijelaskan Bachmann (2017: 145) bahwa transaksional maupun transformasional dapat bersifat merugikan, hal ini tergantung pada kebutuhan tersebut tergantung pada sangsi, otoritas formal, alat justifikasi.

Permasalahannya adalah kemampuan untuk mendeteksi perubahan yang terjadi, sehingga dapat ditentukan tipe kepemimpinan yang tepat. Yang dimaksud dengan kepemimpinan transaksional merupakan pemimpin yang memotivasi bawahan dengan imbalan maupun sangsi, dan cenderung berperilaku mempertahankan status quo (Nye, 2008), melalui aktivitas-aktivitas yang secara

umum diterima (masyarakat) dan melekat dalam sistem (Hochadel, 2018). Dalam pelaksanaannya, kepemimpinan transaksional cenderung menekankan pada tugas/kewajiban, tujuan, dan etika situasional (Bachmann, 2017: 40).

Kontras dengan kepemimpinan transaksional, pada kepemimpinan transformasional cenderung “...*motivate others to do more than they originally intended and often even more than they thought possible* (Avolio & M.Bass, 2002: 1), “...*empower and elevate their followers; they use conflict and crisis to raise their followers’ consciousness and transform them* (Nye, 2008: 62)”, “...*may bring about change at the local level by influencing activities at the global level* (Hochadel, 2018: 9), “...*responsible for bringing about societal changes* (Khan, 2018: 83), “...*establishing trust and relational authenticity with followers through shared values* (Pembleton, Friend, & He, 2018: 140)”.

Mengacu pada penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kedua tipe kepemimpinan tersebut memiliki cara yang berbeda dalam menyikapi perubahan. Terbitnya UU Desa No. 6/2014 memberikan perubahan cukup signifikan dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Perubahan tersebut, secara otomatis memengaruhi perubahan struktur dan aparatur desa dalam pengelolaan desa, terlepas adanya keinginan untuk berubah ataupun mempertahankan sistem yang ada. Dalam menyikapi perubahan tersebut, Hochadel (2018) menjelaskan bahwa tipe kepemimpinan transaksional tetap akan mengikuti norma yang ada dan memosisikan dirinya sebagai pelaksana administratif dari kebijakan struktural, sedangkan transformasional akan melakukan hal-hal yang inovatif dan tidak akan terpaku pada kebijakan-kebijakan tradisional. Kondisi inilah yang digambarkan oleh Burns (1978) bahwa “*the transactional leader exhibits system-maintaining behaviour, and the transformational leader exhibits system-changing behaviour with actions that change the course of history.*”

## Desa dan Pemerintah Desa

Pada awal 2014, keberadaan desa sebagai suatu entitas yang memiliki cara tersendiri dalam bertahan dan mengembangkan hidup diakui melalui UU No. 6 Tahun 2014. Meskipun pengelolaan desa yang otonom baru diakui pada 2014, sebelumnya, semangat otonomi tingkat lokal hingga pengakuan keningkat desa diakui melalui UU No. 22 Tahun 1999 dan 23 Tahun 1999. Desa, saat itu, dipahami sebagai suatu kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai susunan asli berdasarkan hak asal usul yang bersifat istimewa (Widjaja 2003, 3). Keistimewaan pengelolaan desa melalui pemerintah desa diperkuat kembali melalui UU Desa. Secara substansial, pengakuan negara terhadap desa tidak memiliki perbedaan yang jauh jika mengacu pada definisi yang ditegaskan oleh undang-undang.

Pada Pasal 1 ayat (1) UU No. 6 Tahun 2014 menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dalam penyelenggaraannya, pemerintahan desa tidak hanya mengacu pada keaslian wilayah dengan mengedepankan nilai-nilai tradisional, namun pula harus berlandaskan pada keinginan dan kebutuhan masyarakat setempat.

Dalam penyelenggaran pemerintah desa, setidaknya harus mengedepankan 5 asas, yaitu (1) keanekaragaman, (2) partisipasi, (3) otonomi asli, (4) demokratisasi, dan (5) pemberdayaan masyarakat (Widjaja 2003: 36-37). Dalam hal keragaman, penyelenggaraan pemerintah desa tidak dapat diseragamkan. Negara harus mengakui keunikan tiap desa berdasarkan hak asal-usul yang dimiliki. Pada partisipasi, penyelenggaraan pemerintah desa pun bergantung pada peran aktif masyarakat. Beragam kebijakan yang melibatkan hajat

hidup masyarakat dan dianggap strategis harus melalui musyawarah desa, sebagai bentuk legitimasi penyelenggaraan pemerintahan desa. Selanjutnya, pada bagian otonomi asli merujuk pada penyelenggaraan pemerintah desa yang mengedepankan nilai-nilai lokal. Demokratisasi mengacu pada ketersediaan sarana penyampaian aspirasi masyarakat yang umumnya melalui perwakilan masyarakat (BPD) dan sarana-sarana lain aksesibel. Bagian terakhir, yaitu pemberdayaan masyarakat merupakan hal yang cukup vital mengingat keberlangsungan penyelenggaraan pemerintah desa mengedepankan peran serta masyarakat, maka kesejahteraan dan kualitas hidup masyarakat menjadi esensi tujuan pemerintahan desa.

Adisasmita (2006, 19) menambahkan asas yang dikemukakan sebelumnya menjadi lima hal, yang dikenal dengan prinsip pembangunan desa yaitu (1) transparansi, (2) partisipatif, (3) dapat dinikmati masyarakat, (4) dapat dipertanggungjawabkan, dan (5) berkelanjutan. Kelima prinsip yang dijelaskan tersebut merupakan satu-kesatuan untuk mempercepat pembangunan desa yang berkeadilan. Dalam hal ini, kekayaan desa harus dapat dipastikan bermanfaat langsung bagi masyarakat setempat. Di samping itu, untuk menjamin keberlangsungan pembangunan, dorongan pembangunan yang partisipatif dianggap penting untuk mendorong kemandirian.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini bersifat kualitatif dengan menggunakan metode analisis deskriptif-komparatif, yaitu membandingkan secara mendalam domain kepemimpinan pada dua desa yang memiliki karakteristik berbeda. Analisa deskriptif dilakukan untuk menggambarkan secara mendalam tentang perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional dari masing-masing Kepala Desa Telukempening dan Kepala Desa Sungairaya Dalam. Sedangkan metode komparatif dilakukan untuk mengidentifikasi perbedaan perilaku kepemimpinan dan faktor-faktor

yang mendorong terbentuknya kepemimpinan transformasional dan transaksional.

### Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan praktek-praktek kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam penyelenggaraan pemerintahan Desa Telukempening dan Desa Sungairaya Dalam.
2. Untuk mengidentifikasi hal-hal yang mendorong terbentuknya kepemimpinan transformasional dan transaksional pada Kepala Desa Telukempening dan Kepala Desa Sungairaya Dalam.

### Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Kuburaya, dengan lokasi penelitian pada dua desa, yaitu

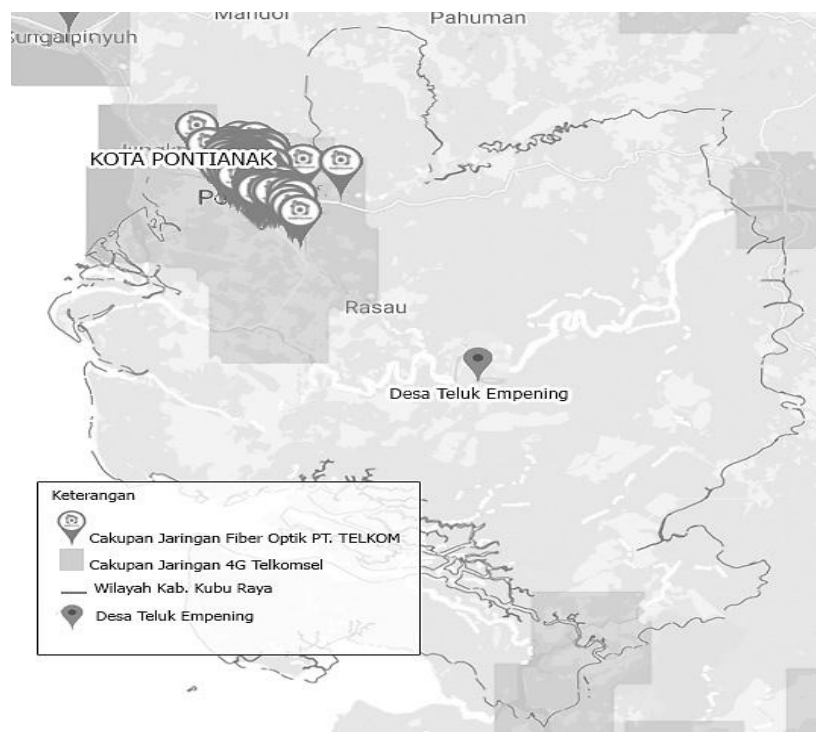
1. Desa Telukempening, Kecamatan Terentang, dengan pertimbangan

pemilihan lokasi bahwa desa tersebut jauh dari kawasan perkotaan dan memiliki keterbatasan akses teknologi informasi.

2. Desa Sungairaya Dalam, Kecamatan Sungairaya, dengan pertimbangan pemilihan lokasi bahwa desa tersebut berada pada kecamatan yang sama dengan ibukota kabupaten, dan berbatasan langsung dengan Kota Pontianak yang memiliki aksesibilitas teknologi informasi relatif tinggi jika dibandingkan dengan wilayah lain di Kab. Kuburaya.

### Teknik Pengumpulan Data

Data diperoleh melalui (1) observasi, (2) wawancara mendalam, dan (3) studi dokumentasi. Observasi dilakukan pada interaksi kepala desa dengan masyarakat, pengelolaan aparatur desa oleh kepala desa, dan juga rutinitas dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Wawancara mendalam



Gambar 1

Ketersediaan jaringan internet di wilayah Kab. Kuburaya<sup>1</sup>

1 Sumber gambar hasil overlay (1) coverage 4G telkomsel (<https://www.telkomsel.com/en/explore/4g-coverage>), (2) coverage indihome (<https://fibermap.indihome.co.id/>), dan google maps, diakses pada 20 mei 2018

dilakukan kepada kepala desa, aparat desa, dan masyarakat setempat. Studi dokumentasi melalui pelacakan dokumen-dokumen terkait seperti data monografi desa, dokumen perangkat pelayanan, serta arsip kebijakan pemerintah desa.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Perilaku Transformasional dan Transaksional dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa

Jika dikontraskan antara kondisi Desa Telukempening dan Desa Sungairaya Dalam, terdapat perbedaan signifikan, khususnya pada ketersediaan sarana dan prasarana dalam mendukung pelayanan berbasis internet. Seperti yang terlihat pada gambar 1 di muka, keberadaan Desa Telukempening cukup jauh dari jangkauan internet. Fasilitas jaringan internet yang bermutu hanya dapat dinikmati oleh masyarakat di Kota Pontianak dan sekitarnya.

Ketertinggalan Desa Telukempening pun ditunjukkan melalui status desa sebagaimana tercantum pada SK Dirjen Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa No. 30 Tahun

2016, dimana desa Sungairaya Dalam masuk dalam kategori desa maju, sedangkan Desa Telukempening masih dalam kategori tertinggal. Keberadaan Desa Telukempening berada dua tingkat dibandingkan dengan Desa Sungairaya Dalam, dan tertinggal jauh dalam banyak hal. Indeks Desa Mandiri yang ditetapkan oleh Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, untuk Desa Sungairaya Dalam adalah 0,7289 sedangkan Desa Telukempening hanya sebesar 0,5344.

Meskipun demikian, banyak inovasi yang dilakukan oleh Desa Telukempening melampaui keterbatasan yang ada di desanya. Hochadel beranggapan bahwa kondisi ini merupakan salah satu penyebab yang mendorong munculnya pemimpin transformasional, meskipun ilustrasi yang digunakan adalah “...as budgets have tightened, local areas have struggled to maintain the delivery of basic services while attempting to spur economic growth (Hochadel, 2018: 36).” Paska terbitnya UU Desa tahun 2014, seluruh desa di Indonesia mengalami peningkatan jumlah dana secara signifikan. Sehingga ilustrasi yang digunakan Hochadel bahwa keterbatasan dana yang mendorong pimpinan untuk

Tabel 1.

Informasi publik desa yang didiseminasi secara online antara Desa Sungairaya Dalam dan Desa Telukempening

Website	Desa Sungairaya Dalam	Desa Telukempening
Alamat	<a href="http://sungairayadalamkuburaya.desa.kemendesa.go.id/">http://sungairayadalamkuburaya.desa.kemendesa.go.id/</a>	<a href="http://www.telukempening.desa.id/">http://www.telukempening.desa.id/</a> <a href="http://empeningnews.blogspot.co.id/">http://empeningnews.blogspot.co.id/</a> <a href="https://www.facebook.com/telukempening/">https://www.facebook.com/telukempening/</a>
Mulai	2014	2011
Pembaharuan Terakhir	2015	2017
Konten	Monografi Desa (Kependudukan dan Batas Wilayah)	Monografi Desa (Pemerintahan Desa dan Kondisi Desa) Kegiatan-kegiatan seputar desa Data Pokok 2016 & 2017 APBDes 2016 & 2017 Laporan pertanggungjawaban 2016 Visi dan Misi, Tupoksi, Perangkat Desa, Agenda Desa

berinovasi masih belum tepat. Namun, kondisi ketertinggalan yang ada di desa dibandingkan dengan keberadaan desa lainnya mendorong kepala desa untuk memaksimalkan segala potensi yang tersedia dalam meningkatkan pertumbuhan desa.

Ragam inovasi yang dilakukan Kepala Desa Telukempening berawal ditahun 2011, dengan menampilkan ragam informasi desa melalui website. Keberadaan website dalam mendiseminasikan beragam informasi desa bukan diperuntukan bagi masyarakat desa setempat. Hal ini disadari oleh kepala desa bahwa masyarakat setempat memiliki keterbatasan dalam mengakses ragam informasi yang didiseminasikan melalui internet, baik dari jaringan internet, kemampuan dalam mengakses, dan juga kebutuhan terhadap informasi yang didiseminasikan. Kepentingan untuk menampilkan ragam informasi diperuntukan bagi masyarakat luar desa. Sebagaimana yang dikatakan Hochadel bahwa pimpinan transformasional “... *may bring about change at the local level by influencing activities at the global level is one that is transformational, creating event-making intersections*” (Hochadel, 2018: 9).

Kondisi yang terjadi di Desa Telukempening berbeda dengan Desa Sungairaya Dalam. Meskipun Desa Sungairaya Dalam memiliki keunggulan perangkat teknologi informasi, namun tidak dimanfaatkan secara optimal dalam berbagi informasi publik. Padahal, memperoleh data secara online bagi masyarakat Desa Sungairaya Dalam tidak terlalu sulit dikarenakan akses internet cukup tinggi. Namun, pada <http://sungairayadalamkuburaya.desa.kemendes.go.id/tidak> menampilkan informasi sebagaimana yang dilakukan oleh Desa Telukempening. Padahal pemerintah desa Sungairaya Dalam seharusnya tidak kesulitan dalam memperbaharui data ataupun mengunggah banyak data pada website yang tersedia. Di samping dukungan jaringan internet diseluruh wilayah desa, dalam penyelenggaraan pemerintahan desa pun, difasilitasi dengan jaringan internet. Informasi yang tersedia pada website tersebut hanya

profil desa yang terdiri dari kependudukan dan batas wilayah. Data yang ditampilkan pun tidak rinci dan merupakan data tahun 2014. Pembaharuan terakhir dari website tersebut adalah pada 2015.

Di samping pemanfaatan website, Pemerintah Desa Telukempening menyadari bahwa informasi merupakan prasyarat dalam mendorong partisipasi masyarakat. Sedangkan ragam informasi yang ditampilkan pada website tidak aksesibel bagi masyarakat setempat. Dalam hal ini, pemerintah desa Telukempening menampilkan ragam informasi pada titik-titik yang dianggap strategis. Seluruh informasi yang dianggap berkaitan langsung dengan hajat hidup masyarakat desa, disebarluaskan sepanjang dokumennya tersedia. Bahkan sejak 2014, pemerintah desa berinisiatif untuk menampilkan informasi-informasi yang dianggap penting untuk diketahui oleh masyarakat, seperti informasi umum pada APBDes melalui baliho yang dipasang ditempat umum, papan informasi pembangunan fisik dititik-titik kegiatan, bahkan tersedia pula papan informasi yang dipasang didua titik strategis, yaitu pos pertemuan dan persimpangan jalan menuju kantor desa.

Selain memasang informasi-informasi yang dianggap terkait langsung dengan hajat hidup masyarakat, pemerintah desa pun mempersilahkan masyarakat untuk memperoleh informasi detail dengan langsung mendatangi kantor desa. Bahkan, beberapa informasi detail yang tidak terpasang ditempat-tempat umum, tanpa perlu diminta telah terpasang pada papan informasi kantor desa. Semisal rincian rencana penggunaan anggaran pada APBDes tahun berjalan, peta desa dan titik lokasi pembangunan yang dianggarkan, dan data lainnya.

Meskipun diakui bahwa terdapat pihak-pihak yang dianggap mengancam jalannya penyelenggaraan pemerintahan desa, sehingga keterbukaan yang dilakukan mengganggu jalannya pemerintahan desa. Namun diyakini oleh Kepala Desa Telukempening bahwa pihak tersebut sesungguhnya memiliki keinginan yang sama dengan kepala desa, yaitu menginginkan



kemajuan bagi desa setempat. Keterbukaan secara aktif yang dilakukan Pemerintah Desa Telukempening, merupakan cara yang diyakini oleh kades untuk memperoleh kepercayaan dan dukungan dari masyarakat setempat. Permasalahan justru akan semakin rumit ketika pemerintah desa menutup diri dalam penyelenggaraan pemerintah desa, yang dapat mengakibatkan mudahnya masyarakat dikendalikan oleh pihak-pihak yang dengan sengaja mengganggu jalannya pemerintahan desa.

Berbeda halnya dengan Desa Sungairaya Dalam, yang hanya menampilkan informasi secara *offline* di kantor desa. Di samping itu, informasi-informasi yang seharusnya diperbaharui secara berkala tidak ditampilkan. Informasi yang ditampilkan hanya seputar persyaratan dalam mengurus surat-surat tertentu, dan juga informasi dari lembaga-lembaga lain seperti kampanye, himbuan, dan lain sebagainya. Sedangkan peta wilayah pun dipasang pada tempat yang susah dijangkau dan dilihat oleh masyarakat. Rendahnya upaya untuk membangun keterbukaan dalam penyelenggaraan pemerintah desa menunjukkan adanya pesimisme terhadap kebutuhan masyarakat terhadap informasi penyelenggaraan pemerintahan desa. Sikap pesimis terhadap kebutuhan masyarakat pada informasi penyelenggaraan desa disampaikan oleh Sekretaris Desa. Pemasangan baliho ataupun alat informasi lainnya dianggap percuma ketika masyarakat tidak peduli terhadap informasi yang disebarluaskan tersebut.

Mengacu pada fenomena tersebut, dapat terlihat bahwa perilaku pimpinan transformasional ditunjukkan oleh Kepala Desa Telukempening. Ragam inovasi yang dilakukan adalah untuk mengatasi keterbatasan yang ada di desa. Pemanfaatan perangkat teknologi informasi dimanfaatkan untuk memengaruhi pihak luar desa agar dapat berkontribusi terhadap desa. Sedangkan diseminasi *offline* diperuntukan bagi warga setempat. Hal tersebut dimaksudkan untuk menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah desa. Sedangkan pada Kepala Desa Sungairaya Dalam cenderung bersikap

transaksional, dimana penyelenggaraan pemerintahan terbatas pada norma yang ada dan sekedar sebagai pelaksana tugas administratif.

Kecenderungan pemimpin untuk bersikap transformasional ataupun transaksional, dapat memengaruhi dan dipengaruhi pula oleh masyarakat setempat. Kemauan politik kepala desa menentukan keterbukaan penyelenggaraan pemerintah desa. Ketika kepala desa memiliki keyakinan bahwa transparansi merupakan prasyarat dalam pembangunan desa melalui partisipasi masyarakat, maka kepala desa akan mengoptimalkan sarana dan prasarana yang tersedia untuk membuka informasi publik yang ada di kantor desa, seperti halnya yang terjadi di Desa Telukempening.

Di sisi lain, jika pemerintah desa beranggapan bahwa pembangunan desa bukan beranjak dari partisipasi, ataupun masyarakat dianggap sebagai faktor yang mengganggu jalannya pemerintahan desa, maka kepala desa dengan sengaja membatasi informasi-informasi yang perlu ditampilkan. Dua hal yang memungkinkan terjadi akibat ketertutupan, ataupun kesengajaan dalam membatasi informasi publik, yaitu apatisme masyarakat terhadap pembangunan, ataupun meningkatnya partisipasi dengan memperketat pengawasan. Ketika apatisme masyarakat yang terjadi, maka semakin memperkuat keyakinan pemerintah desa bahwa informasi bukan kebutuhan utama masyarakat setempat. Semakin rendah keingintahuan masyarakat terhadap informasi publik, maka semakin sedikit informasi yang dibuka secara aktif.

#### **Hal-Hal yang Mendorong Terbentuknya Sikap Transformasional pada Kepala Desa**

Keterpurukan yang dialami Desa Telukempening bukan satu-satunya faktor yang mendorong pemimpin untuk bersikap transformasional. Hal ini mengacu pada fakta bahwa Desa Telukempening bukan satu-satunya desa yang berada dalam kategori tertinggal ataupun jauh dari dukungan perangkat teknologi informasi. Dari 116 desa di

Kabupaten Kuburaya yang terindeks, terdapat 67 desa masuk dalam kategori tertinggal, dan 22 berada dalam kategori sangat tertinggal.

Kepala Desa Telukempening, meskipun tamatan SMP, namun memiliki keahlian dibidang teknologi informasi. Keahlian tersebut diperoleh sebelum terlibat dalam beragam aktivitas desa. Cepatnya perkembangan teknologi informasi secara global, tidak dapat diikuti oleh pertumbuhan desa. Akibatnya banyak informasi yang dianggap penting bagi desa setempat, tidak dapat dinikmati untuk pertumbuhan desa. Dalam hal ini, Kepala Desa berupaya mengadaptasi keterbatasan yang ada di desa, dengan membangun aplikasi sederhana melalui pemanfaatan fitur macro pada aplikasi microsoft excel.

Aplikasi ini dapat dijalankan tanpa membutuhkan akses internet yang tidak dapat diakses di kantor pemerintah desa. Aplikasi tersebut, di samping dapat membangun database aktivitas pemerintah desa dan warganya, juga mempermudah pelayanan kepada masyarakat setempat. Masyarakat tidak lagi diperlukan untuk membawa fotocopy identitas dalam mengurus perizinan, cukup mendatangi kantor desa dan menjelaskan keperluannya. Untuk keamanan dalam penyalahgunaan identitas, petugas pelayan cukup menanyakan identitas warga terkait. Kondisi inipun didukung oleh terbatasnya populasi desa setempat, yang mempermudah aparat desa mengenali warga yang ada didesanya. Selain mempermudah warga dalam mengurus perizinan, aplikasi yang dibangun pun mempermudah petugas pelayan. Blanko untuk tiap perizinan telah tersedia pada aplikasi tersebut, sehingga proses perizinan dapat dilakukan dengan cepat.

Di samping aplikasi *offline* untuk mempermudah pelayanan, kepekaan dalam menyikapi perubahan yang ada adalah mempromosikan desa secara online. Dorongan untuk menampilkan informasi online diakibatkan kegelisahan pemerintah desa yang merasa jarang mendapatkan perhatian dari pemerintah daerah (kabupaten dan provinsi). Di samping itu, tidak cukup banyak yang tahu

tentang keberadaan Desa Telukempening. Popularitas Desa Telukempening dimasa lalu, jika dibandingkan dengan desa lain yang berada pada Kecamatan Terentang, hampir tidak dikenal banyak orang. Bahkan pada masa lalu, diakui kepala desa ketika mencari melalui mesin pencari google dengan kata kunci teluk empening, yang muncul adalah desa dengan nama yang sama diwilayah lain. Akibatnya, intervensi seperti, hibah, riset, dan lainnya jarang sekali dirasakan oleh masyarakat setempat. Kurangnya perhatian publik terhadap Desa Telukempening mendorong pemerintah desa untuk melakukan publikasi secara online.

Sebaliknya, Desa Sungairaya Dalam memiliki keuntungan dalam banyak hal, seperti aksesibilitas informasi, pendidikan, infrastruktur, dan lain sebagainya. Meskipun demikian banyak hal yang tertinggal dibandingkan dengan Desa Telukempening, seperti kemampuan dalam melakukan pengarsipan melalui pemanfaatan teknologi informasi. Hal yang paling sederhana adalah monografi desa. Hingga akhir 2017, Desa Sungairaya Dalam masih belum memiliki dokumen tentang profil desa dan pemerintah desa terbaru. Dokumen tersebut masih menunggu hasil dari pemutakhiran oleh RT setempat. Di samping itu, Peraturan Desa tentang Rencana Tata Ruang dan Wilayah Desa, yang menjadi acuan dalam pembangunan desa tidak dimiliki oleh Desa Sungairaya Dalam. Sedangkan Desa Telukempening, memiliki perdes yang menunjukkan peta desa termasuk kawasan-kawasan yang direncanakan sesuai dengan peruntukannya.

Di samping fasilitas yang tersedia ataupun terbatas, perilaku masyarakat setempat pun merupakan salah satu faktor yang memengaruhi terbentuknya pemimpin transformasional maupun transaksional. Dorongan Kepala Desa Telukempening untuk memaksimalkan segala potensi yang ada dikarenakan jumlah populasi yang relatif lebih kecil dan homogen. Hal ini berakibat pada intensnya interaksi antara kepala desa dengan masyarakat setempat dan didorong oleh kesamaan isu tertentu. Permasalahan dan perubahan yang dirasakan masyarakat dikomunikasikan

langsung pada kepala desa, karena anggapan bahwa pemerintah desa merupakan institusi formal yang dipercaya dapat mengatasi permasalahan di tingkat desa. Permasalahan seperti persediaan air bersih, jalan, dan lain sebagainya dianggap sebagai tanggung jawab desa. Pemerintah desa dianggap sebagai lembaga strategis tingkat desa yang dianggap berpengaruh langsung terhadap pemenuhan hajat hidup masyarakat desa.

Berbeda halnya dengan masyarakat Desa Sungairaya Dalam yang memiliki jarak cukup dekat dengan pusat pemerintahan kabupaten dan provinsi. Masyarakat setempat cenderung mengabaikan keberadaan pemerintah desa sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam permasalahan tersebut. Isu jalan rusak, air bersih, dan lain sebagainya dianggap sebagai tanggung jawab pemerintah kabupaten. Hal ini dipengaruhi oleh dekatnya akses ke beragaminstitusi pada level pemerintahan kabupaten, yang memungkinkan masyarakat untuk mengakses secara langsung pihak-pihak terkait di level pemerintah kabupaten dalam pemenuhan hak dasar masyarakat. Akibatnya, urusan pada pemerintahan desa dianggap sebatas masalah administrasi kependudukan.

Keterarikan masyarakat terhadap isu-isu seputar desa pun dikarenakan oleh terbatas ataupun banyaknya isu yang beredar dari banyak sumber. Desa Sungairaya Dalam yang menunjukkan rendahnya reaksi masyarakat terhadap keterbukaan penyelenggaraan pemerintah desa. Ketika pemerintah desa bersikap tertutup dan kemudian membuka diri, masyarakat tetap tidak memberikan reaksi apa pun. Hal ini diakibatkan oleh banyaknya sumber informasi alternatif bagi masyarakat terhadap hal-hal yang berkaitan dengan hajat hidup masyarakat setempat. Berbeda halnya dengan Desa Telukemping, dimana informasi yang beredar terkait dengan hajat hidup masyarakat setempat cenderung hanya pada satu isu tertentu, yaitu pemenuhan hak dasar masyarakat oleh pemerintah desa. Keterbatasan akses internet dan jauhnya transportasi ke ibukota kabupaten dan provinsi, mendorong masyarakat setempat untuk lebih peduli terhadap isu-isu seputar desa.

Mengacu pada paparan di atas, maka dapat disederhanakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi terbentuknya pola kepemimpinan transformasional maupun transaksional, adalah (1) keinginan untuk berubah akibat ketertinggalan yang dirasakan ataupun keinginan untuk mempertahankan *statusquo* dalam lingkungan yang stabil, (2) Keterampilan teknis dalam pemanfaatan dan pengelolaan teknologi informasi, (3) ketertarikan masyarakat terhadap isu-isu seputar desa, yang disebabkan pula oleh (a) homogen/heterogennya masyarakat, (b) aksesibilitas terhadap sumber dan ragam informasi di wilayah desa, dan (c) persepsi terhadap lembaga desa sebagai institusi strategis ataupun tidak terhadap pemenuhan hak-hak masyarakat.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Beberapa hal yang dapat disimpulkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Perilaku transaksional pada Kepala Desa Sungairaya Dalam ditunjukkan melalui penyelenggaraan pemerintahan desa sebatas menjalankan tugas dan fungsi berdasarkan pada norma yang ada. Dukungan perangkat teknologi informasi yang tersedia di desa hanya dimanfaatkan untuk melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan desa sebagaimana yang diatur oleh peraturan perundang-undangan.
- b. Perilaku transformasional Kepala Desa Telukemping diwujudkan melalui inovasi dengan pemanfaatan sumber daya yang tersedia. Prinsip bahwa partisipasi masyarakat merupakan kunci kemajuan desa dilakukan dengan menampilkan beragam informasi yang dianggap dapat menjadi stimulan bagi warga setempat untuk berpartisipasi. Di samping berharap partisipasi aktif masyarakat, kepala desa pun membutuhkan kepercayaan penuh dari masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan desa. Meskipun seringkali

informasi yang didiseminasi digunakan oleh pihak lain untuk mengganggu jalannya pemerintahan desa.

- c. Hal-hal yang memengaruhi terbentuknya kepemimpinan transformasional dan transaksional yaitu (1) keinginan untuk berubah akibat ketertinggalan yang dirasakan ataupun keinginan untuk mempertahankan *statusquo* dalam lingkungan yang stabil, (2) Keterampilan teknis dalam pemanfaatan dan pengelolaan teknologi informasi, (3) ketertarikan masyarakat terhadap isu-isu seputar desa, yang disebabkan pula oleh (a) homogen/heterogennya masyarakat, (b) aksesibilitas terhadap sumber dan ragam informasi di wilayah desa, dan (c) persepsi terhadap lembaga desa sebagai institusi strategis ataupun tidak terhadap pemenuhan hak-hak masyarakat.

#### Saran

- a. Perlunya stimulan dari pemerintah untuk pemerintahan desa agar tetap melakukan inovasi dalam meningkatkan pelayanan publik. Stimulan tersebut dapat berupa target yang telah ditentukan melalui regulasi dengan menerapkan *punishment and reward* mengacu pada keberhasilan, prestasi, dan inovasi sesuai dengan kemampuan yang dimiliki desa.
- b. Perlunya dokumentasi dan diseminasi terhadap praktek-praktek baik pada desa-desa yang dianggap memiliki inovasi agar dapat direplikasi pada desa-desa lain yang memiliki kesamaan karakteristik.
- c. Perlunya fasilitasi bagi pemerintah desa dalam melakukan transfer pengetahuan pada aparatur desa lainnya, untuk memastikan agar keterampilan teknis dan pengelolaan yang dimiliki oleh kepala desa tidak berakhir/putus ketika terjadi pergantian kepala desa.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adisasmita, R. 2006. *Pembangunan Pedesaan dan Perkotaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Avolio, B. J., & M.Bass, B. 2002. *Developing Potential Across A Full Range Of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Bachmann, B. 2017. *Ethical Leadership in Organizations: Concepts and Implementation*. Springer.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Hochadel, A. M. 2018. *Local Leadership in a Global Era: Policy and Behaviour Change in Cities*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Hurwitz, M. 2018. *Exploring Distributed Leadership: A Leader-Follower Collaborative Lens*. Dalam N. Chatwani (Penyunt.), *Distributed Leadership: The Dynamics of Balancing Leadership with Followership* (hal. 1-25). Palgrave Macmillan.
- Khan, H. A. 2018. *Globalization and the Challenges of Public Administration*. Palgrave Macmillan.
- Nye, J. S. 2008. *The Powers to Lead*. Oxford University Press.
- Pembleton, D., Friend, J., & He, Z. 2018. *The Role of Sociocultural Context in the Leader-Follower Relationship: An Analysis of Lee Kuan Yew's Authentic Transformational Leadership*. Dalam D. Cotter-Lockard (Penyunt.), *Authentic Leadership and Followership: International Perspectives* (hal. 139-162). Palgrave Macmillan.
- Widjaja, H. 2003. *Otonomi Desa*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.