

## **PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA DESA DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN KERJA PERANGKAT DESA (Studi Kasus Di Desa Tombatu Kecamatan Tombatu Kabupaten Minahasa Tenggara)**

*Melvin F. L. Tobing<sup>1</sup>  
Johannis Kaawoan<sup>2</sup>  
Sofia Pangemanan<sup>3</sup>*

### **Abstrak**

Kepala Desa sebagai salah satu unsur aparatur negara dalam memimpin lembaga pemerintahan negara atau birokrasi di tingkat desa mempunyai andil penting dalam kemajuan suatu desa, sehingga dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari yang berhubungan dengan penyajian data dan informasi yang dibutuhkan semakin dituntut adanya kerja keras dan kemampuan yang optimal guna memperlancar pelaksanaan tugas pemerintahan, khususnya kedisiplinan kerja aparat desa yang disertai tugas dibidang administrasi yang menduduki posisi strategis sebagai organ pemerintah desa yang mengetahui secara pasti segala kondisi dan permasalahan yang ada di desa. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kepemimpinan kepala desa dalam meningkatkan disiplin kerja perangkat desa. Teknik analisa data yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik analisa yang dilakukan sepanjang penelitian berlangsung sejak pengumpulan data dimulai, analisis data dilangsungkan secara terus menerus hingga pembuatan laporan penelitian. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa kepemimpinan Kepala Desa Tombatu dalam meningkatkan disiplin kerja masih belum optimal, karena pelaksanaan kepemimpinan kepala desa khususnya dalam pembinaan disiplin berupa bimbingan belum dilakukan secara berkelanjutan, hal itu terlihat dari masih adanya ketaatan aparat desa dalam melaksanakan peraturan kerja seperti pelanggaran terhadap jam kerja dan kurang tegasnya sanksi yang diberikan seperti peringatan ringan sementara pelanggaran yang dilakukan cukup berat seperti meninggalkan tugas dinas tanpa izin kepada atasan, sementara itu disiplin kerja perangkat Desa Tombatu dalam melaksanakan tugas terlihat belum optimal, karena seluruh perangkat desa belum melaksanakan perintah dari atasan dalam hal pelaksanaan tugas kedinasan dengan sebaik-baiknya serta dengan penuh pengabdian dan kesadaran akan tanggung jawab dalam penyelesaian tugas yang tidak tepat waktu sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

**Kata Kunci: Kepemimpinan, Kepala Desa, Disiplin Kerja, Perangkat Desa.**

<sup>1</sup> Mahasiswa Program Studi Ilmu Pemerintahan FISIP-Unsrat..

<sup>2</sup> Ketua Penguji/Dosen Pembimbing Skripsi

<sup>3</sup> Sekretaris Penguji/Dosen Pembimbing Skripsi

## Pendahuluan

Penyelenggaraan pemerintahan desa tidak terpisahkan dari penyelenggaraan otonomi daerah. Pemerintahan desa merupakan unit terdepan dalam pelayanan kepada masyarakat serta tombak strategis untuk keberhasilan semua program. Karena itu, upaya untuk memperkuat desa merupakan langkah mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat. Penyelenggaraan pemerintahan desa merupakan sub sistem dari sistem penyelenggaraan pemerintahan, sehingga desa memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya. Guna tercapainya pemberian pelayanan yang optimal kepada masyarakat oleh pemerintah desa, diperlukan aparat desa yang memiliki mobilitas tinggi untuk bekerja dengan penuh kesadaran sebagai pelayan masyarakat. Sebagai abdi masyarakat, aparat desa merupakan salah satu bagian terpenting mewakili masyarakat dalam proses penyelenggaraan pemerintah desa yang bertumpu pada terjaminnya kualitas pelayanan dalam memenuhi kebutuhan administrasi masyarakat itu sendiri. Dalam melaksanakan tugas sehari-hari sebagaimana telah dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa Pasal 49 Ayat 1, namun hal ini perangkat desa dituntut lebih membantu Kepala Desa dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Disamping itu dapat dijadikan alat untuk membangun kepribadian perangkat desa apabila lingkungan baik maka akan berdampak positif bagi pribadi perangkat desa tersebut. Realita yang terjadi lapangan terdapat kasus-kasus

yang menunjukkan perangkat desa belum menjalankan tugas dan fungsi secara disiplin. Salah satunya yaitu kinerja aparat desa yang kurang maksimal karena sering melakukan aktivitas lain yang tidak sesuai dengan tugas dan fungsi, kedatangan ke kantor kepala desa sering terlambat, pulang lebih awal dan sering tidak masuk kerja. Aparatur Pemerintah Desa di Desa Tombatu pada kenyataannya belum memenuhi standar baku dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai aparat desa. Hal ini berkaitan erat dengan peran seorang Kepala Desa dalam menjalankan tugas dan wewenangnya sebagai kepala organisasi. Pimpinan dinilai memegang peranan penting dan strategis terhadap disiplin kerja aparat-aparatnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Umumnya salah satu faktor dalam menerapkan disiplin kerja tersebut adalah dengan memberikan hukuman atau sanksi yang bertujuan terjadi adanya peningkatan kedisiplinan kerja.

## Tinjauan Pustaka

Kepemimpinan didefinisikan secara luas sebagai proses-proses mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Menurut Yukl (1989) dalam Kartini Kartono (2009) kepemimpinan merupakan bagian dari karakteristik individu. Sedangkan pemimpin adalah individu yang dapat membangun suatu visi dan perasaan bersama dalam suatu organisasi atau orang-orang yang dipimpinya. Kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisir dalam

usaha menentukan tujuan dan mencapainya. Sedangkan dalam rumusan lain kepemimpinan diartikan sebagai seorang yang mampu mempengaruhi pihak lain berbuat dengan kehendak orang itu, meskipun pihak lain itu tidak menghendaknya. Kepemimpinan merupakan suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja sama menuju kepada suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama (Miftah Thoha, 2006). Dalam kerangka manajemen, kepemimpinan merupakan sub sistem dari pada manajemen. Mengingat peranan vital seorang pemimpin dalam menggerakkan bawahan, maka pengertian peran itu sendiri adalah perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Jadi peran kepemimpinan adalah seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai kedudukannya sebagai seorang pemimpin. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan agar kepemimpinan dapat berperan dengan baik (Heru Susilo, 2014), antara lain:

- a. Yang menjadi dasar utama dalam efektifitas kepemimpinan bukan pengangkatan atau penunjukannya, melainkan penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan.
- b. Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang.
- c. Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk “membaca” situasi.
- d. Perilaku seseorang tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui pertumbuhan dan perkembangan.
- e. Kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila setiap anggota mau menyesuaikan pola berpikir dan bertindak untuk mencapai tujuan organisasi.

Banyak konsep tentang kepemimpinan, tetapi yang dimaksud Kepemimpinan disini adalah kepemimpinan yang memenuhi persyaratan diantaranya sebagai berikut:

1. Bisa memimpin dirinya sendiri dan keluarganya. Kalau memimpin dirinya sendiri saja tidak mampu bagaimana dirinya dapat memimpin keluarganya apalagi orang lain. Dalam hal ini pemimpin harus mampu mengendalikan dirinya sendiri, mampu mempertahankan komitmennya;
2. Bisa menjadi contoh atau tauladan bagi anggota-anggotanya dalam segala hal. Umumnya anggota-anggota itu melihat pemimpinnya, tentang yang dilakukan pemimpinnya itulah yang dilakukan anggota-anggotanya. Menurut Ki Hajar Dewantara seorang pemimpin itu harus mempunyai konsep “Ing Ngarso Sung Tuladha”, artinya seorang pemimpin itu harus mampu menjadi panutan bagi pengikutnya.
3. Pemimpin harus Value Driven, bukan Interest Driven. Pemimpin harus punya martabat, punya jati diri, punya filosofi yang dipertahankan, tidak mudah terpengaruh oleh rayuan-rayuan yang menggerogoti kredibilitasnya. Jadi seorang pemimpin harus kredibel dan memiliki pandangan jauh kedepan yang melampaui batas kekinian dan mampu mewujudkannya, mampu menciptakan calon penggantinya yang lebih baik daripada dirinya. Seorang pemimpin yang efektif ternyata memiliki 5 ciri yang harus ada yaitu:
  1. Strategist, seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang ahli dalam menyusun strategi dalam rangka mencapai visi dan misi organisasinya

2. Eksekutor, seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang tahu bagaimana mengeksekusi strategi yang telah disusunnya, walaupun dia tidak terjun langsung dalam eksekusinya.
  3. Manajer Talenta, seorang pemimpin efektif adalah seorang yang secara konsisten menerapkan manajemen talenta dalam organisasinya.
  4. Pengembang SDM, seorang pemimpin efektif adalah seorang yang fokus pada pengembangan sdm organisasinya.
  5. Kecakapan Pribadi, seorang pemimpin yang efektif mempunyai kecakapan pribadi yang memungkinkan dia untuk dapat dicontoh, menginspirasi dan juga memotivasi para pengikutnya
- Menurut Robbins (alih bahasa T. Hermaya, 2005:130), mengemukakan beberapa gaya atau style kepemimpinan yang banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya, diantaranya:
- a. Gaya Otokratis; pemimpin yang cenderung memusatkan pada wewenang, mendiktekan metode kerja, serta membuat keputusan unilateral, dan membatasi partisipasi karyawan.
  - b. Gaya Demokratis; pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memastikan metode dan sasaran kerja dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan.
  - c. Gaya Laissez-Faire/Transformasi; pemimpin yang umumnya memberikan kelompok kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan

menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai.

Perangkat Desa terdiri dari sekretariat desa, pelaksana kewilayahan, pelaksana teknis. Perangkat desa bertugas membantu kepala desa dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya. Dengan demikian, perangkat desa bertanggung jawab kepada Kepala Desa. Perangkat Desa diangkat oleh Kepala Desa setelah dikonsultasikan dengan Camat atas nama Bupati/Walikota. Dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya. Sekretariat Desa dipimpin oleh sekretaris desa dibantu oleh unsur staf sekretariat yang bertugas membantu kepala desa dalam bidang administrasi pemerintahan. Sekretariat Desa paling banyak terdiri atas 3 (tiga) bidang urusan, ketentuan mengenai bidang urusan diatur dengan Peraturan Menteri. Pelaksanaan kewilayahan merupakan unsur pembantu Kepala Desa sebagai satuan tugas kewilayahan. Jumlah pelaksana kewilayahan ditentukan secara proporsional antara pelaksana kewilayahan yang dibutuhkan dan kemampuan keuangan desa. Pelaksana teknik merupakan unsur pembantu kepala desa sebagai pelaksana tugas operasional. Pelaksana teknik paling banyak terdiri atas 3 (tiga) seksi, ketentuan mengenai pelaksana teknik diatur dengan peraturan menteri. Peraturan Daerah Kabupaten Minahasa Tenggara No. 2 Tahun 2015 Tentang Penyelenggaraan Pemerintah Desa, menegaskan bahwa (Pasal 26 butir 3), bahwa pengangkatan perangkat desa harus melalui kriteria mekanismenya sebagai berikut:

- a) Hukum Tua melakukan penjaringan dan penyaringan atau seleksi calon perangkat desa;

- b) Hukum Tua melakukan konsultasi dengan Camat mengenai pengangkatan perangkat desa;
- c) Camat memberikan rekomendasi tertulis yang memuat mengenai perangkat desa yang dikonsultasikan dengan Hukum Tua;
- d) Rekomendasi tertulis Camat dijadikan dasar oleh Hukum Tua dalam pengangkatan perangkat desa dengan keputusan Hukum Tua.

Sedangkan untuk pemberhentian perangkat desa diatur dalam Pasal 29 dengan memenuhi beberapa mekanisme, sebagai berikut:

- a) Hukum Tua melakukan konsultasi dengan Camat mengenai pemberhentian perangkat desa;
- b) Camat memberikan rekomendasi tertulis yang memuat mengenai pemberhentian perangkat desa yang telah dikonsultasikan dengan Hukum Tua; dan
- c) Rekomendasi tertulis Camat dijadikan dasar oleh Hukum Tua dalam pemberhentian perangkat Desa dengan keputusan Hukum Tua.

Suatu organisasi yang baik selalu mempunyai aturan internal dalam rangka meningkatkan kinerja dan profesionalisme, budaya organisasi maupun kebersamaan, kehormatan, dan kredibilitas organisasi serta menjamin tetap terpeliharanya tata tertib dalam pelaksanaan tugas sesuai tujuan, peran, fungsi, wewenang dan tanggung jawab institusi tersebut. Organisasi yang berjalan optimal tidak dapat dikaitkan sepenuhnya hanya pada kebutuhan ekonomi saja, karena pada kenyataannya faktor disiplin kerja mempunyai peranan yang tidak kalah penting untuk membentuk seseorang mempunyai tanggung jawab dalam bekerja. Disiplin kerja merupakan suatu proses perkembangan konstruktif bagi yang berkepentingan karena disiplin

kerja ditunjukkan pada tindakan bukan pada orangnya. Disiplin juga sebagai proses latihan agar dapat mengembangkan pengendalian diri, sehingga menjadi lebih efektif dalam bekerja. Selain itu, sanksi yang merupakan akibat yang ditimbulkan sebagai tindakan pendisiplinan juga hendaknya mempunyai sasaran yang positif, bersifat mendidik dan mengoreksi, bukan tindakan negatif yang menjatuhkan pegawai atau bawahan yang indiscipliner dengan maksud tindakan pendisiplinan untuk memperbaiki efektifitas dalam tugas dan pergaulan sehari-hari di masa yang datang bukanlah menghukum kegiatan masa lalu. Bahkan Mangkunegara (2014:129) mengatakan bahwa disiplin kerja dapat diartikan pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Pendapat lain tentang disiplin kerja menurut Siswanto (2001:291), disiplin kerja sebagai sikap menghormati, menghargai, dan taat pada peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya, tidak mengelak dengan sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Hasibuan juga berpendapat bahwa disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun, terus-menerus, dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan (Hasibuan, 2013:112).

Mangkunegara (2010:129), mengutarakan macam-macam disiplin kerja dalam organisasi, yaitu bersifat preventif dan bersifat korektif.

#### a. Disiplin Preventif

Pendekatan yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para pegawai untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan

memenuhi standar yang ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangsan sampai para pegawai berperilaku negatif. Keberhasilan penerapan pendisiplinan preventif terletak pada disiplin pribadi para pegawai organisasi. Akan tetapi agar disiplin tersebut semakin kokoh, paling sedikit ada tiga hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

- 1) Para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang merupakan miliknya.
- 2) Para pegawai perlu diberikan penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan dimaksud seyogyanya disertai informasi lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif tersebut.
- 3) Para pegawai didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam kerangka ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

#### b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi yang sesuai dengan yang berlaku.

Pemberian sanksi tujuannya ialah memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran bagi

pelanggar. Berat atau ringannya suatu sanksi tergantung pada tingkat pelanggaran yang terjadi. Pengenaan sanksi biasanya mengikuti prosedur yang sifatnya hierarki. Artinya pengenaan sanksi diprakarsai oleh atasan langsung, yang kemudian diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir diambil oleh pejabat pimpinan yang berwenang.

#### Metode Penelitian

Dalam penelitian penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif. Menurut Dubbin dan Lincoln (2009:21), kata kualitatif menyiratkan pada proses dan makna yang tidak dikaji secara ketat atau belum diukur dari sisi kuantitas, jumlah, intensitas, atau frekuensinya. Pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Pada pendekatan ini, peneliti menekankan sifat realitas yang terbangun secara sosial, hubungan erat antara peneliti dan subjek yang diteliti. Penelitian kualitatif merupakan riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis dengan pendekatan induktif. Landasan teori dimanfaatkan sebagai pemandu agar fokus penelitian sesuai dengan fakta di lapangan. Selain itu, landasan teori juga bermanfaat untuk memberikan gambaran umum tentang latar penelitian dan sebagai bahan pembahasan hasil penelitian. Dalam penelitian kualitatif, penelitian berangkat dari teori menuju data, dan berakhir pada penerimaan atau penolakan terhadap teori yang digunakan. Dalam penelitian ini, penulis bertolak dari data, memanfaatkan teori yang ada sebagai bahan pendukung, dan berakhir dengan

suatu teori. Penelitian kualitatif dilakukan pada kondisi alamiah dan bersifat penemuan. Penelitian ini lebih menekankan pada makna dan terikat nilai. Penelitian kualitatif digunakan jika masalah belum jelas, mengetahui makna yang tersembunyi, untuk memahami interaksi sosial, mengembangkan teori, memastikan kebenaran data, dan meneliti sejarah perkembangan.

Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian, ia harus mempunyai banyak pengalaman tentang latar penelitian. Oleh karena itu seorang informan harus benar-benar tahu atau terlibat langsung dengan permasalahan penelitian. Memilih seorang informan harus dilihat dari kompetensinya bukan hanya sekedar menghadirkannya. Dalam penelitian ini informan diambil dari perangkat desa di Kantor Desa Tombatu, tokoh masyarakat, tokoh agama, tokoh pemuda, dan masyarakat yang ada di wilayah kerja Pemerintah Desa Tombatu, yakni:

1. Kepala Desa
2. Sekretaris Desa
3. Kaur Umum
4. Tokoh Masyarakat
5. Tokoh Agama
6. Tokoh Pemuda
7. Masyarakat

Fokus Penelitian adalah pemusatan konsentrasi pada tujuan dari penelitian yang dilakukan. Penelitian ini berfokus pada Peran Kepemimpinan Kepala Desa dalam meningkatkan disiplin kerja Aparatur Desa Tombatu.

## Hasil Penelitian

Pola-pola kepemimpinan kerja adalah cara-cara pemerintah menyusun suatu patokan atau dasar disiplin kerja yang diterapkan secara signifikan,

efisien serta efektif. Untuk dapat mencapai suatu tingkat keberhasilan manajemen pelayanan yang prima menurut pemahaman, makna pola kepemimpinan bahwa sekelompok pekerjaan yang tergolong pada jenis yang sama berdasarkan sifat pelaksanaannya, dengan demikian pola-pola yang diterapkan dalam kepemimpinan kerja tersebut perlu ditingkatkan dan diefisienkan secara lebih baik, untuk jawaban yang positif atau persentase kerja atau kerja perangkat desa dilihat dari sudut pelayanan terpadu kepada masyarakat, layaknya membangun hubungan kemitraan. Kemampuan seorang pemimpin mempengaruhi orang lain didukung oleh kelebihan yang dimilikinya, baik yang berkaitan dengan sifat kepribadian maupun yang berkaitan dengan keluasan pengetahuan dan pengalamannya, yang mendapat pengakuan dari orang-orang yang dipimpin. Menurut Lezotte (1991) dalam Mangkunegara (2010) organisasi yang efektif tercipta karena kepemimpinan yang diterapkan dan diarahkan pada proses pemberdayaan para pegawai, sehingga kinerja pegawai lebih berdasarkan pada prinsip-prinsip dan konsep bersama, bukan karena suatu instruksi dari pimpinan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Seksi Pelayanan dan Kemasyarakatan di Desa Tombatu mengenai pola-pola kepemimpinan kepala desa yang efektif dan efisien. Didapati beberapa pola-pola kepemimpinan antara otokratis dan demokratis dipakai oleh Kepala Desa Tombatu tergantung situasi dan kondisi yang ada. Contoh kecil yang bisa dikutip ialah saat melayani masyarakat dalam hal mengurus sebuah persoalan yang berhubungan dengan masyarakat, pendelegasian wewenang langsung

diambil oleh perangkat desa yang bekerja dengan tugas pokok dan fungsinya bersesuaian dengan keperluan masyarakat itu sendiri. Namun dilain pihak, hal-hal yang berkaitan erat dengan internal perangkat desa, selalu kepala desa mengambil tindakan otokratis, maksudnya selalu membuat keputusan unilateral yang cenderung memusatkan pada wewenangnya sebagai kepala desa. Akan tetapi, sesuai pandangan penulis, Kepala Desa harus memahami bahwa organisasi sebagai suatu sistem organik, sehingga harus mampu berperan sebagai pemimpin dibandingkan sebagai manajer.

Pendapat yang lain pula didapati dari hasil wawancara dengan Kepala Urusan Umum menuturkan bahwa kepemimpinan kepala desa saat ini sudah bisa dikatakan baik, namun karena tuntutan pekerjaan dari kecamatan dan kabupaten seringkali kepala desa tidak berada di tempat. Dengan kata lain pekerjaan yang seharusnya bisa selesai lebih cepat tetapi kepala desa tidak berada ditempat maka pekerjaan menjadi tertunda. Berdasarkan hasil diatas dapat disimpulkan bahwa pola-pola kepemimpinan kepala desa sudah dinilai cukup baik oleh para bawahannya, meskipun pengambilan keputusan masih saja perlu menunggu kepala desa. Dari cara pengambilan keputusan kepala desa dapat dilihat dari 2 indikator yaitu:

- a. Dilakukan sendiri; maksudnya ialah kepala desa mengambil keputusan sendiri tanpa melihat staf yang diketahui ataupun tidak diketahui oleh bawahannya.
- b. Dilakukan sama-sama; maksudnya dengan sikap keterbukaan kepala desa dengan cara melibatkan staf dalam proses pengambilan keputusan, dimana kepala desa menjelaskan permasalahan yang

dihadapi untuk memperoleh keputusan yang akan dilaksanakan secara bersama-sama.

Dalam suatu organisasi terlebih khusus pemerintah Desa Tombatu, instrumen-instrumen penunjang tata pemerintahan yang baik hendaknya menjadi hal yang patut diperhitungkan dan menjadi suatu yang harus diperhitungkan demi membantu mewujudkan kepemimpinan yang baik, instrumen-instrumen (alat-alat) penunjang pemerintahan demi kelengkapan infrastruktur penunjang, yang bukan tidak mungkin akan membantu pelaksanaan pemerintahan, seperti contohnya pengadaan alat-alat komunikasi dan teknologi yang menunjang. Tentunya dengan instrumen-instrumen akan mampu juga menghantarkan pada suatu perubahan paradigma pemerintahan dari yang bersifat tradisional ke modern, dari yang manual ke kecanggihan dengan segala tanggapan yang baik dalam menyambut suatu sistem dalam suatu metode kerja yang lebih baik. Profesionalisme kerja merupakan hal yang sangat menentukan keberhasilan atas tanggung jawab kerja pemerintah, sikap profesional kerja tersebut adalah sikap yang menghargai profesinya dan yang menjalankan kewajibannya sesuai dengan apa yang diamanatkan, zaman yang demokrasi ini adalah zaman spesialisasi, perkembangan yang menuntut penyelenggaraan dari berbagai bidang dan sektor pembangunan harus ditangani oleh tenaga profesional dan bukan oleh tenaga amatir yang hanya memiliki pengetahuan umum dalam hal ini profesionalisme seorang kepala desa dan profesionalisme para staf dan aparatur pemerintahan merupakan hal yang sangat penting bagi terwujudnya efektifitas dan keefisienan dalam

menjalankan tugas profesionalisme dan spesialisasi sangat dibutuhkan oleh aparatur pemerintah karena betapapun tingginya kemampuan intelektual dan dedikasinya yang tinggi terhadap tugas haruslah kompleksnya secara mendalam. Dalam hal ini pemerintah harus menyadari dan menempatkan posisi yang semestinya sesuai dengan profesionalisme kerja tanpa harus mencampuradukan dengan masalah pribadi. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Tokoh Masyarakat setempat, seharusnya seorang pemimpin harus lebih banyak mengarahkan daripada mendorong atau memaksa, lebih bersandar pada kerja sama dalam menjalankan tugas dibandingkan bersandar pada kekuasaan atau Surat Keputusan (SK), senantiasa menanamkan kepercayaan pada diri pegawai dan staf administrasi, bukannya menciptakan rasa takut, menunjukkan bagaimana cara melakukan sesuatu daripada menunjukkan bahwa ia tahu sesuatu, mengembangkan suasana antusias dan senantiasa memperbaiki kesalahan yang ada daripada menyalahkan kesalahan pada seseorang, bekerja dengan penuh kesungguhan, bukannya dengan sifat acuh tak acuh karena serba kekurangan.

Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh dari Kepala Desa Tombatu, dimana dirinya selalu mengingatkan perangkat desa tentang kualitas pelayanan kepada masyarakat baik dalam rangka pengurusan surat-surat maupun penyelesaian konflik antar warga. Berbicara mengenai peraturan-peraturan yang ada di kantor desa, dirinya menyatakan bahwa setiap pegawai diwajibkan oleh atasan untuk mentaati peraturan yang berlaku di kantor desa. Peraturan yang perlu ditaati meliputi, ketentuan jam kerja (jam masuk dan jam pulang), melaksanakan

tugas kedinasan (tugas pokok yang sudah dilimpahkan), memberikan pelayanan administrasi dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat. Kepala Desa juga menambahkan pula tentang sebuah ketaatan yang harus dilakukan pegawai di Kantor Desa terhadap pekerjaannya sama halnya ketaatan kepada ideologi negara pemerintah, kebijaksanaan pemerintah baik yang menyangkut kepentingan pegawai maupun kepentingan umum serta taat kepada atasan/pimpinan berdasarkan ketentuan yang berlaku dan mentaati setiap perintah dinas. Atas pernyataan itu kepala desa juga menyarankan bahwa ketertiban atau ketaatan dalam pelaksanaan tugas dapat diketahui dari ketertiban perangkat desa dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kewenangannya dalam memberikan pelayanan, dalam memberikan sikap, bertutur kata dan perilaku dalam kantor, serta menggunakan peralatan kantor. Selanjutnya dalam mengetahui pelanggaran apa saja yang pernah dilakukan sesuai wawancara dengan Kepala Desa Tombatu, dirinya mengakui bahwa para bawahannya pernah melakukan pelanggaran yang telah ditetapkan oleh kantor desa. Pelanggaran terhadap peraturan yang sudah diwajibkan ada, meskipun frekuensinya jarang. Peraturan yang pernah dilanggar berkaitan dengan peraturan kedinasan yang ada hubungannya dengan tugas pokok sehari-hari. Mengenai jam kerja, baik jam datang maupun jam pulang kantor merupakan bentuk peraturan yang paling sering dilanggar oleh sebagian besar perangkat desa. Sedangkan penggunaan waktu kerja kurang efektif, sehingga sering terjadinya keterlambatan dalam menyelesaikan tugas.

## Kesimpulan

1. Kepemimpinan Kepala Desa Tombatu dalam meningkatkan disiplin kerja menunjukkan masih belum optimal, karena pelaksanaan kepemimpinan kepala desa khususnya dalam pembinaan disiplin berupa bimbingan belum dilakukan secara berkelanjutan. Hal itu terlihat dari masih adanya ketaatan pegawai di dalam melaksanakan peraturan disiplin kerja seperti pelanggaran terhadap jam kerja dan kurang tegasnya sanksi yang diberikan seperti peringatan ringan sementara pelanggaran yang dilakukan cukup berat seperti meninggalkan tugas dinas tanpa izin kepada atasan.
2. Disiplin kerja perangkat desa tombatu dalam melaksanakan tugas terlihat belum optimal, karena seluruh staf (bawahan) yang belum melaksanakan perintah dari atasan dalam hal pelaksanaan tugas kedinasan dengan sebaik-baiknya serta dengan penuh pengabdian dan kesadaran akan tanggung jawab dalam penyelesaian tugas yang tidak tepat waktu sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. Hubungan yang kurang maksimal ditunjukkan melalui realisasi tugas-tugas pemerintahan dalam pelayanan administrasi belum diwujudkan dengan baik.

## Saran

1. Ketaatan disiplin kerja perangkat desa terhadap peraturan yang berlaku tidak saja disebabkan pelanggaran ketentuan jam kerja saja, namun yang perlu menjadi perhatian adalah ketaatan kepada peraturan yang berlaku seperti tidak melakukan penyalahgunaan wewenang, mentaati perintah atasan dan memiliki

loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan.

2. Agar Kepala Desa dapat melaksanakan pembinaan disiplin kerja kepada bawahan, maka perlu memahami berbagai faktor yang terkait dengan disiplin kerja seperti faktor kepribadian dan faktor lingkungan serta faktor-faktor lain dalam upaya merealisasikan disiplin kerja pegawai yang baik.
3. Pembinaan disiplin kerja perangkat desa dapat dilakukan dalam dua cara, yaitu pertama melalui bimbingan secara terus menerus melalui pemberian contoh dan teladan, kedua indoktrinasi (pemaksaan terhadap peraturan), dalam upaya untuk mengarahkan para bawahan agar dapat melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
4. Dalam rangka melakukan motivasi terhadap pegawai agar melaksanakan disiplin kerja yang diharapkan organisasi, maka perlu diperhatikan oleh pimpinan (kepala desa) adalah pemenuhan kebutuhan pegawai, baik kebutuhan fisik, keamanan, sosial, dan penghargaan akan kebutuhan aktualisasi diri.
5. Kepala desa seyogyanya dalam memberikan tindakan kepada bawahan yang melanggar peraturan disiplin, sedapat mungkin harus tegas, adil dan bijaksana, karena tindakan tersebut secara tidak langsung dapat menghindari terjadinya kecemburuan sosial diantara para bawahan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga. P. 2006, Psikologi Kerja, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta
- Bungin. B, 2007, Penelitian Kualitatif Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya. Penerbit Kencana, Jakarta

- Husaini. U. 2009, *Manajemen Teori, Praktik, Riset Pendidikan*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Kartini, K. 2005, *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Penerbit Rajawali Press, Jakarta:
- Mangkunegara. A. A. P. 2014, *Evaluasi Kinerja SDM*, Penerbit Remaja Rosdakarya, Bandung
- Moleong, J. L. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit PT. Remaja. Rosdakarya, Bandung.
- Thoha. M. 2006, *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Penerbit Raja Grafindo Jakarta.
- Robbins, S. & Coulter, Mary. 2005, *Manajemen: Edisi 7 Jilid 2*, Alih bahasa T. Hermaya. Penerbit Indeks, Jakarta
- Hasibuan, M, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketujuh Belas, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora. H, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua, Penerbit STIE TKPN, Yogyakarta
- Dubblin, N. K. dan Lincoln, Y. S. 2009. *Kumpulan Analisis Penelitian Kualitatif*. Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa
- Peraturan Pemerintahan Nomor 43 Tahun 2014 Tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa
- Peraturan Pemerintahan Nomor 47 Tahun 2015 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintahan Nomor 43 Tahun 2014 Tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 83 Tahun 2015 Tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Perangkat Desa
- Peraturan Daerah Kabupaten Minahasa Tenggara No. 2 Tahun 2015 Tentang Penyelenggaraan Pemerintahan Desa