

**SITUATIONAL LEADERSHIP INTERPRETIVE:
Rekonstruksi Teori *Situational Leadership* “Waddell” dari
Analisis Kepemimpinan Kepala Desa Saptorenggo Malang**

Usra Hendra Harahap¹

Abstract – *The aim of this study is to analyze phenomena of the chief of village's leadership in establishing people's participation to solve problems including to interpret the meaning of his leadership, to analyze his way in identifying the situational aspects as the basic to make decision and describe the environmental influence to form his leadership's style. Basically, this study applies verstehen method, a qualitative study which has inductive characteristic and also applies a strategy called Grounded Theory. Technically, its data is collected by direct and indirect interview, observation as well as documentation study. Furthermore, the data is analyzed both in the field and after, it is gained through some procedures such as open procedure, centralized procedure and selective procedure. The result of the study is to gain a clear description about the leadership of Chief of Saptorenggo Village in establishing people's participation in solving 3 significant problems as follows: (1) to stop prostitution activity, (2) to halt gambling and getting drunk as well as (3) to establish people's participation in developing the village infrastructure from specific fund such as P2KP, PPK and self-supporting fund. As a result, this study can find the situational leadership interpretive.*

Keywords : *Situational, Leadership, Interpretive*

Pendahuluan

Kepemimpinan bersifat universal karena selalu ditemukan dan diperlukan dalam setiap aktivitas, kegiatan dan usaha bersama yang memerlukan pemimpin dan kepemimpinan. Dalam sistem pemerintahan di Indonesia, hal ini merupakan salah satu bentuk kepemimpinan di bidang pemerintahan yang diimplementasikan oleh pejabat-pejabat pemerintah dengan status pejabat publik, dalam konteks ini dipersepsikan hanya pada lingkup pejabat lokal bidang eksekutif yang menjalankan roda pemerintahan desa di wilayah kabupaten (kepala desa).

Kepala desa sebagai ujung tombak birokrasi nasional bertanggung jawab melaksanakan pembangunan di desa dalam segala aspek kehidupan berbangsa dan bernegara. Untuk itu perlu adanya gaya kepemimpinan yang dapat mengakomodasi kepentingan masyarakat desa.

Penggunaan gaya kepemimpinan tersebut tidak mudah untuk diimplementasikan secara tepat guna, tanpa ada suatu pemaknaan dan penafsiran dari seorang kepala desa

¹ Marsda TNI Dr. Usra Hendra Harahap adalah Komandan Sekolah Kajian Pertahanan Strategis Universitas Pertahanan Indonesia

terhadap situasi yang dihadapi karena gaya kepemimpinan tertentu tidaklah optimal dalam semua situasi.²

Penggunaan gaya kepemimpinan berdasarkan situasi untuk mengambil suatu kebijakan merupakan gejala yang bersifat umum³, pemimpin sensitif memihak kepada tuntutan situasi yang berkembang⁴ dan membuat kebijakan dengan penilaian situasi yang dapat menyelesaikan masalah⁵.

Dalam konteks gaya kepemimpinan ini, kepala desa Saptorenggo mengimplementasikan gaya kepemimpinan situasional dalam membentuk partisipasi masyarakat bagi pembangunan desa. Dari fakta-fakta yang ada, dapat diidentifikasi beberapa penanganan kasus strategis, melalui implementasi kebijakan kepala desa dalam penutupan lokalisasi prostitusi, menghentikan kegiatan judi dan mabuk dengan membentuk partisipasi masyarakat sehingga tidak menimbulkan resistensi dari pihak-pihak yang merasa dirugikan, serta membentuk partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa dengan P2KP (Proyek Penanggulangan Kemiskinan di Perkotaan) dan PPK (Program Pengembangan Kecamatan).

Realitas Masyarakat pada era reformasi adanya krisis kepercayaan terhadap pemimpin dari kalangan militer, pada saat yang sama kepala desa Saptorenggo dengan latar belakang Purnawirawan TNI AU telah terpilih menjadi kepala desa dengan kemenangan mutlak. Hal ini menurut Kenney⁶ merupakan investasi besar bagi warganya. Bagi kepala desa, kekuasaan yang dicapai lewat otoritas formal (*position power*) ini merupakan *starting point* untuk dapat membangun partisipasi masyarakat lebih baik⁷. Kepala desa sebagai pemimpin lokal memaknai bahwa seorang pemimpin dalam menghadapi misi diawali dengan interpretasi situasi bersama warganya untuk menyamakan persepsi dan membentuk partisipasi dalam melaksanakan tindakan operasional.

² G Yukl, *Leadership in Organization*, (New Jersey: Prentice-Hall International. Inc, 07632,1998).

³ D, Osborne & T, Gaebler, *Reinventing Government*, (Jakarta: CV Terutama Grafica, 1998).

⁴ M. C. Desch, *Politisi vs Jenderal, Kontrol Sipil atas Militer di Tengah Arus yang Bergeser*, (terjemahan), Tri Wibowo Budi Santoso, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002).

⁵ U Sundhaussen, *Politik Militer Indonesia 1945-1967*, (Jakarta: LP3ES, 1984).

⁶ R. A. Keney, *Implicit Leaders Theories: Defining Leadership Described as Worth of Influence*, (Virginia : Partner Through Training, Lynchburg, 1996).

⁷ F.E. Fiedler, "Situation and Contingency", *internet/http/home, microsoft.com*, New York, 1964.

Aktivitas Kepala Desa dalam Membentuk Partisipasi Masyarakat pada Penutupan Lokalisasi Prostitusi

Berdasarkan data dan fakta penanganan kasus penutupan lokalisasi Kriyek di Pedukuhan Bulurejo desa Saptorenggo dapat dikemukakan aktivitas kepala desa (kades) dalam membentuk partisipasi masyarakat sebagai berikut:

Pertama, Kades yang bernama Sudirman setelah dilantik secara resmi menjadi kepala desa Saptorenggo, sangat menyadari bahwa *power* yang dimiliki secara legal formal. Dirinya mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap warga dan desanya dengan mengajak seluruh komponen masyarakat desa Saptorenggo untuk bersama-sama menangani kasus penutupan lokalisasi prostitusi.

Kedua, keinginan masyarakat yang telah lama terpendam untuk menutup lokalisasi prostitusi di desa Saptorenggo, ditanggapi kepala desa secara responsif dengan melaksanakan langkah-langkah secara bertahap mulai dari perencanaan sampai operasi penutupan lokalisasi oleh aparat beserta masyarakat tanpa menggunakan tindakan kekerasan, dan terakhir evaluasi secara terus-menerus oleh segenap komponen masyarakat yang dipimpin oleh kepala desa.

Ketiga, Kegagalan mantan kepala desa terdahulu menutup lokalisasi prostitusi dipelajari oleh kades Sudirman dari berbagai perspektif sehingga memperoleh kesimpulan bahwa visi dan misi masyarakat belum sama dengan perangkat pemerintah desa tentang perlu atau tidaknya ditutup lokalisasi tersebut, dan masih ada kepentingan oknum aparat terhadap lokalisasi itu. Berdasarkan hal ini, kepala desa secara situasional sudah mengerti dari mana dia harus melangkah dengan membentuk partisipasi masyarakat untuk menangani kasus tersebut.

Keempat, Kades Saptorenggo sangat menyadari bahwa dirinya tidak dapat melaksanakan sendiri dalam menyelesaikan kasus ini, walaupun secara faktual dia telah memiliki *power* untuk melaksanakan, namun naluri kepemimpinannya berkata tiada jalan lain menuju sukses kecuali menjadi satu dengan masyarakat untuk menjalankan suatu misi.

Kelima, Kepentingan desa hanya dapat diketahui oleh warga desa itu sendiri, sehingga kades begitu yakin bahwa kasus penutupan lokalisasi lebih efektif dilaksanakan oleh warga desa tanpa campur tangan pihak lain karena campur tangan pihak lain akan mengurangi kredibilitas dirinya sebagai pemimpin yang bisa saja diartikan sebagai

seorang pemimpin yang tidak dapat menyelesaikan masalah intern dan kurang mampu memberdayakan warganya sendiri secara tepat guna.

Keenam, untuk mengadakan perubahan sosial yang bernuansa amoral di desa Saptorenggo, kepala desa merasa perlu mengerahkan tenaga, pikiran dan waktu. Ditinjau dari perspektif finansial memang tidak banyak yang dikeluarkan oleh kepala desa, tetapi upaya pendekatan, penyuluhan, pembinaan terhadap pihak yang terkait dengan kasus ini, serta membentuk tim yang solid untuk melaksanakan kegiatan secara operasional, cukup menyita waktu dan pikiran. Kades bertekad membersihkan desa yang dipimpinnya dari praktek maksiat yang dilakukan sekelompok orang untuk mendapatkan keuntungan pribadi dengan mengorbankan nama baik desa beserta warga Saptorenggo.

Ketujuh, Kepala desa membagi tugas kepada seluruh komponen masyarakat yang melibatkan perangkat desa, BPD, tokoh masyarakat dan perwakilan warga yang dinilai memiliki kapabilitas, integritas serta loyalitas yang tinggi terhadap desanya. Secara bertahap pelaksanaan operasi penutupan ada ditangan kepala desa dengan selalu mengadakan komunikasi, koordinasi, dengan waga untuk tetap menyamakan persepsi.

Kedelapan, pada aksi penutupan lokalisasi ini, walaupun tanpa resistensi yang keras, namun kepala desa masih berpikir bahwa tentunya orang-orang yang merasa kehilangan mata pencaharian secara reaktif akan berupaya untuk dapat meneruskan bisnis maksiat tersebut yang diawali dengan sembunyi-sembunyi dan hal ini berpotensi untuk menjadi besar dan permanen. Untuk itu, kepala desa melaksanakan kegiatan preventif dengan melaksanakan fungsi kontrol oleh semua warga desa Saptorenggo yang dimotori oleh beberapa orang warga yang dipercaya oleh kepala desa dan anggota BPD sebagai orang yang mampu dan mempunyai pengaruh dalam menangani kasus tersebut.

Kesembilan, sebagai sarana untuk menampung aspirasi masyarakat, kepala desa dan anggota BPD secara bersama telah sepakat membuat kotak pengaduan masyarakat yang ditempatkan di kantor desa. Dengan demikian, masyarakat dapat melaporkan segala macam permasalahan di desa secara langsung termasuk perkembangan situasi pasca penutupan lokalisasi prostitusi di desa Saptorenggo yang dimonitor oleh seluruh warga.

Kesepuluh, strategi kepala desa Sudirman dalam menyelesaikan penutupan lokalisasi ini lebih berorientasi kepada keberhasilan tugas, walaupun dia pernah dinas di militer dalam hal ini TNI AU, akan tetapi kades sangat selektif sekali menggunakan cara-cara keras dalam mencapai suatu tujuan. Ia juga dapat memilah dan memilih gaya

cowboy-nya sebagai anak muda untuk diimplementasikan dalam menyelesaikan masalah desa. Dengan demikian, kepala desa selalu berorientasi kepada situasi yang dihadapi untuk selanjutnya dicarikan formulasi yang tepat untuk mendapatkan bentuk solusi yang sesuai.

Aktivitas Kepala Desa dalam Membentuk Partisipasi Masyarakat untuk Menghentikan Kegiatan Judi dan Mabuk

Dari penyelesaian kasus judi dan kebiasaan minum-minuman beralkohol sampai mabuk yang terjadi di desa Saptorenggo, dapat ditarik kesimpulan tentang kepemimpinan kepala desa dalam membentuk partisipasi masyarakat melalui proses interaksi dengan tokoh-tokoh masyarakat dan agama, BPD serta tokoh perempuan, khusus menghentikan kegiatan yang merusak moral warga desa khususnya sebagai berikut:

Pertama, tindakan kades Sudirman untuk menghentikan kegiatan judi dan mabuk di desa Saptorenggo secara serius dan berkelanjutan, ditujukan untuk memberikan pengertian kepada warga, dampak negatif yang akan timbul, baik pada tingkat lokal sampai tingkat global.

Kedua, untuk dapat mencapai tujuan dalam menghentikan kegiatan judi dan mabuk di desa Saptorenggo, kades berusaha mempelajari karakter warga secara umum dan khusus yaitu pelaku, selanjutnya mengatur strategi.

Ketiga, Kades bertindak secara tidak egois dan tetap mengadakan koordinasi dengan pihak terkait seperti BPD, tokoh masyarakat, agama, perempuan dan komponen masyarakat lain yang berpengaruh.

Keempat, keluwesan kades Saptorenggo dalam bergaul cukup efektif untuk menambah popularitasnya sebagai pemimpin desa dengan tujuan mempermudah langkah-langkah membangun partisipasi masyarakat untuk menghentikan kegiatan judi dan mabuk.

Kelima, bersikap luwes, korporatif dan koordinatif sangat membantu kades dalam mencari simpati seluruh komponen masyarakat. Sehingga dengan mudah dapat menggunakan tenaga-tenaga berpotensi untuk menyelesaikan permasalahan judi dan mabuk tersebut secara bersama-sama.

Keenam, Kepala desa dalam menangani kasus judi dan mabuk lebih banyak mengambil langkah-langkah persuasif. Arti yang mendalam bagi kepala desa dalam

mencapai keberhasilan suatu misi tidak terlepas dari adanya pengorbanan untuk mengeluarkan biaya (*jer basuki mowo beo*).

Ketujuh, dengan berbagai cara yang ditempuhnya, Sudirman ingin menjawab tantangan tersebut dengan prinsip bahwa perubahan menuju kebaikan akan selalu menemukan jalan menuju sukses. Dalam konteks ini, obsesi Sudirman adalah, sebagai kepala desa dapat melakukan “perubahan” yang positif dengan cara-cara efektif.

Aktivitas Kepala Desa dalam Membentuk Partisipasi Masyarakat bagi Pembangunan Desa Dengan P2KP dan PPK

Pertama, dalam membangun desa selalu ada tantangan dari pihak, terutama orang-orang yang pernah menjadi atasan kepala desa ketika di militer, namun hal tersebut tidak mempengaruhi kinerjanya, karena dia mempunyai prinsip jadi kepala desa tidak semata-mata demi uang, ada hal yang lebih penting lagi yaitu, banyak teman, sehat dan selamat.

Kedua, dalam pembangunan, kepala desa selalu membuat perencanaan dan proposal dengan melibatkan unsur-unsur terkait dalam forum *rembug* desa untuk merumuskan suatu kebijakan penggunaan dan yang tepat guna, adil dan tidak menimbulkan kecemburuan melalui penjelasan yang transparan dengan paparan terbuka kepada masyarakat.

Ketiga, untuk mencapai suatu kesuksesan dalam mendapatkan dana pembangunan, kades menggunakan taktik untuk meyakinkan pihak yang berkepentingan, bahwa desanya merupakan desa dengan kondisi paling tepat untuk dibantu.

Keempat, untuk melaksanakan pembangunan secara efektif dengan pembagian kerja sesuai profesi warga, kades terlebih dahulu membentuk panitia.

Kelima, dalam rangka menata bantuan dana untuk pembangunan, kepala desa menerima saran dari tokoh masyarakat untuk pembentukan suatu lembaga yang diharapkan mempermudah dan menertibkan penggunaan keuangan secara administratif. Dalam hal ini adalah BKM (Badan Keswadayaan Masyarakat).

Keenam, Sudirman diidentifikasi sebagai kepala desa yang piawai untuk mengadakan lobi-lobi kepada pihak yang berwenang, dalam konteks penggalan dana pembangunan desa. Perjuangan yang keras melalui pendekatan yang positif termasuk mengajak makan untuk menjalin hubungan baik dan membuka akses untuk dapat berinteraksi.

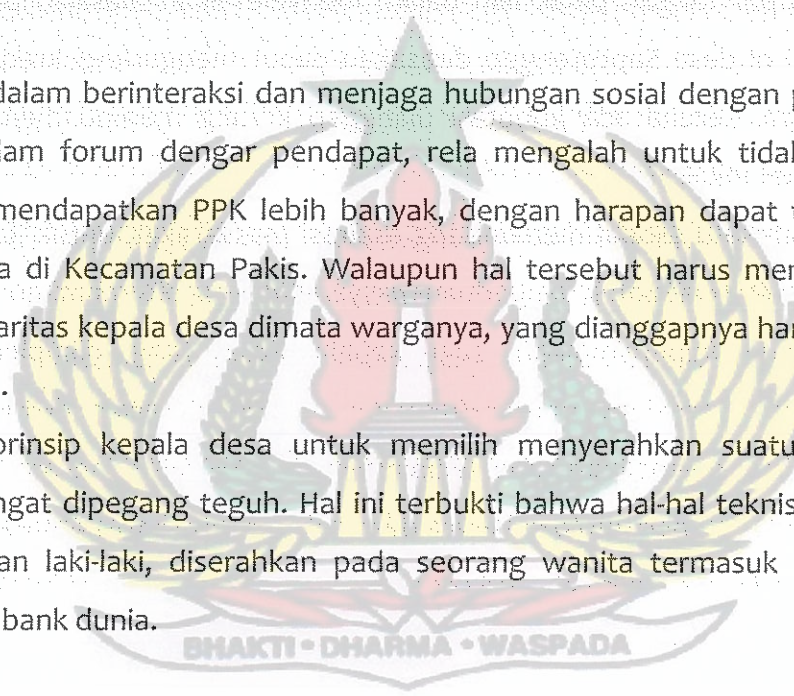
Ketujuh, terkait dengan penggunaan dana pembangunan, kades Saptorenggo tidak bermain sendiri dan lebih dominan mekanisme pelaksanaan oleh warga yang tidak diakomodir melalui BKM (Badan Keswadayaan Masyarakat).

Kedelapan, untuk memberikan rasa keadilan dalam kegiatan pembangunan desa Saptorenggo yang terdiri dari empat pedukuhan, kades secara koordinatif membahas dengan panitia tentang skala prioritas pedukuhan mana yang harus didahulukan mendapatkan distribusi dana pembangunan. Dengan demikian tidak terjadi rasa kurang puas bagi warga pedukuhan yang belum menerima dana tersebut. Untuk pelaksanaannya, para ketua RT/RW ikut serta sebagai partner kerja dalam fungsi kontrol.

Kesembilan, peran kepala desa sangat besar memberi motivasi kepada warga untuk berkompetisi secara sehat agar dapat memanfaatkan dana PPK bagi pembangunan desa.

Kesepuluh, dalam berinteraksi dan menjaga hubungan sosial dengan para kepala desa yang lain dalam forum dengar pendapat, rela mengalah untuk tidak memaksa kehendak seperti mendapatkan PPK lebih banyak, dengan harapan dapat tercipta kerukunan antar desa di Kecamatan Pakis. Walaupun hal tersebut harus mengorbankan kepentingan popularitas kepala desa dimata warganya, yang dianggapnya hanya sebagai kepentingan sesaat.

Kesebelas, prinsip kepala desa untuk memilih menyerahkan suatu pekerjaan kepada ahlinya, sangat dipegang teguh. Hal ini terbukti bahwa hal-hal teknis yang lebih bernuansa pekerjaan laki-laki, diserahkan pada seorang wanita termasuk wawancara dengan perwakilan bank dunia.



Membangun Teori Gaya Kepemimpinan dalam Membentuk Partisipasi dari Data

Berdasarkan data empiric, sebagaimana yang telah divisualisasikan sebelumnya dalam penutupan lokalisasi prostitusi di desa Saptorenggo, maka dapat disusun teori gaya kepemimpinan dalam membentuk partisipasi atas dasar interpretasi situasi bersama antara pemimpin dan pengikut sebagai berikut:

Makna Kepemimpinan dalam Membentuk Partisipasi

Membentuk partisipasi memerlukan kreatifitas dan gaya dari seorang pemimpin untuk dapat menggerakkan aktivitas masyarakat dalam mencapai tujuan kolektif. Berdasarkan

data dan fakta-fakta di desa Saptorenggo, kriteria membentuk partisipasi oleh kepala desa yang merupakan temuan adalah sebagai berikut:

- Dengan power yang dimiliki secara legal formal, kepala desa telah melaksanakan tugas dan tanggung jawab pembangunan sosial dengan mengajak seluruh komponen masyarakat untuk berpartisipasi menutup lokalisasi prostitusi di desa Saptorenggo.
- Dalam merespon keinginan masyarakat, kepala desa melaksanakan langkah-langkah secara bertahap yang diawali dengan perencanaan, rapat koordinasi bersama BPD dan dibantu komponen masyarakat terkait.
- Menyadari secara penuh bahwa tidak mungkin mencapai sukses tanpa bantuan orang lain, maka tiada jalan lain bagi kepala desa untuk menuju sukses, kecuali menjadi satu dengan masyarakat untuk menutup lokalisasi prostitusi di desa Saptorenggo.
- Campur tangan pihak lain dalam menyelesaikan masalah penutupan lokalisasi prostitusi di desa Saptorenggo dirasakan dapat mengurangi kredibilitas kepala desa dan warga, karena ada konotasi dianggap kurang mampu membangun partisipasi masyarakat lokal.
- Salah satu sarana menampung aspirasi masyarakat, untuk itu kepala desa telah sepakat membuat kotak pengaduan masyarakat yang ditempatkan di kantor desa.
- Makna kepemimpinan bagi kepala desa yang diimplementasikan dalam membentuk partisipasi masyarakat seperti yang diuraikan diatas, merupakan hasil temuan dalam penelitian yang selanjutnya akan diuraikan secara substansial tentang implementasi kepemimpinan kepala desa dalam setiap kasus antara lain:
 - Berorientasi kepada suksesnya suatu misi dan hubungan baik, dengan mempelajari karakter warga yang relevan dengan kasus yang dihadapi, dimaknainya sebagai pemimpin yang optimal dalam semua situasi.
 - Menghadapi suatu masalah dengan mempelajari situasi secara komprehensif, dalam arti makna situasi itu diperoleh, dibentuk, termasuk direvisi melalui proses interaksi sosial dalam kehidupan sehari-hari. Untuk mengambil suatu tindakan, tidaklah berlangsung mekanistik, melainkan melibatkan proses interpretasi.
 - Menjadi pemimpin bukan tujuan materi, tapi kekuasaan digunakan untuk menambah relasi yang sangat berarti bagi kehidupan di masyarakat dalam membangun partisipasi.
 - Membangun partisipasi dengan pendekatan masuk dalam kehidupan warga,

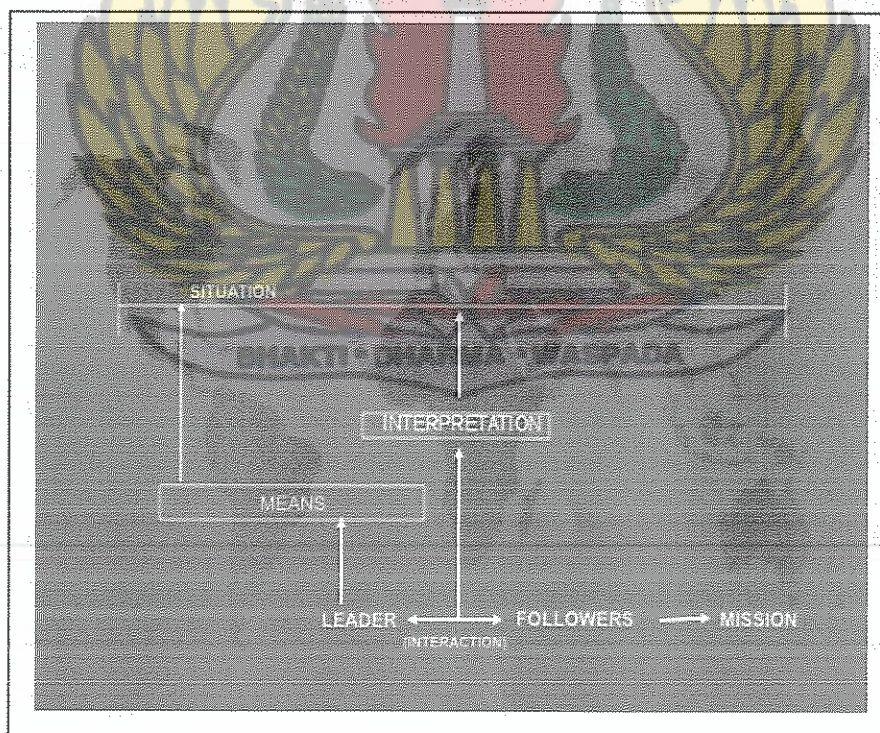
memberdayakan secara efektif warga yang dinilai memiliki kredibilitas dan integritas tinggi, tetap memelihara semangat berkompetisi dengan mengutamakan hidup berdampingan rukun dan damai, serta mengalah untuk menang.

Berdasarkan empat substansi implementasi kepemimpinan tersebut diatas, maka dapat disusun *proposisi* sebagai berikut:

“Implementasi Kepemimpinan tidak mekanistik, ada intervensi dinamis dari hasil interpretasi situasi melalui proses interaksi sosial dalam membangun partisipasi”.

Dengan demikian dapat divisualisasikan makna implementasi kepemimpinan yang diawali dengan interpretasi situasi yang didapat melalui proses interaksi antara pemimpin dan pengikut, menghasilkan persepsi yang sama, berfungsi membangun partisipasi untuk menyelesaikan misi.

Gambar 1.1 Model Makna Kepemimpinan Dalam Interaksi Membangun Partisipasi



Sumber : Usra Hendra Harahap, *Gaya Kepemimpinan Situasional dalam Membentuk Partisipasi Masyarakat bagi Pembangunan Desa*, (Malang: Unmer, 2005)

Membangun Teori Interpretasi Situasi dalam Konteks Pengambilan Keputusan

Berdasarkan data empirik, implementasi kepemimpinan kepala desa dalam melaksanakan misi didahului dengan tindakan awal menginterpretasi situasi secara komprehensif dari berbagai aspek, untuk dijadikan dasar pengambilan keputusan yang efektif. Selanjutnya dapat disusun teori identifikasi situasi untuk dijadikan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

Makna Situasi dalam Membuat Keputusan

- Mengambil keputusan dengan identifikasi situasi secara komprehensif, dalam arti makna situasi itu diperoleh dari interpretasi, melalui suatu proses perumusan kolektif dalam konteks interaksi *leader* dan *followers* secara sistematis, runtun dan substantif.
- Implementasi kepemimpinan situasional juga terlihat dalam menyelesaikan kasus demi kasus. Hal ini terlihat dari tahap yang dilaksanakan pimpinan lapangan yang diawali dari mempelajari situasi umum di tempat permasalahan, dengan melihat aspek-aspek siapa target operasi dan siapa patner kerja, apa target operasi, bilamana operasi dilaksanakan, dimana operasi dilaksanakan, bagai mana konsep operasi tersebut, mengapa operasi tersebut dilaksanakan.
- Untuk mempelajari situasi tidak hanya pada obyek yang akan dituju, tetapi juga pada subyek yang akan melaksanakan. Dalam hal ini situasi yang dipelajari kades antara lain: bagaimana animo dan keinginan masyarakat secara umum dalam melaksanakan misi, apa yang harus dipersiapkan dalam operasi tersebut dan bagaimana pola operasi yang dilaksanakan, kapan dimulai kegiatan operasi penutupan, dimana tempat membuat perencanaan, dimana tempat konsolidasi untuk memulai kegiatan dan terakhir secara sistematis selalu disosialisasikan mengapa kegiatan tersebut harus dilaksanakan dan keuntungan apa yang didapat oleh desa dan warga pada umumnya.
- Kepemimpinan yang diimplementasikan kepala desa, menunjukkan adanya korelasi dalam menangani situasi dalam suatu misi dengan terlebih dahulu mempelajari karakter anggota tim yang kompeten dalam melaksanakan tugas sesuai situasi yang dihadapi, dilanjutkan dengan pemahaman mendalam untuk dimasukkan pada koridor proses aksi interaksi antara pimpinan lapangan dengan anggotanya dalam menyelesaikan suatu misi.

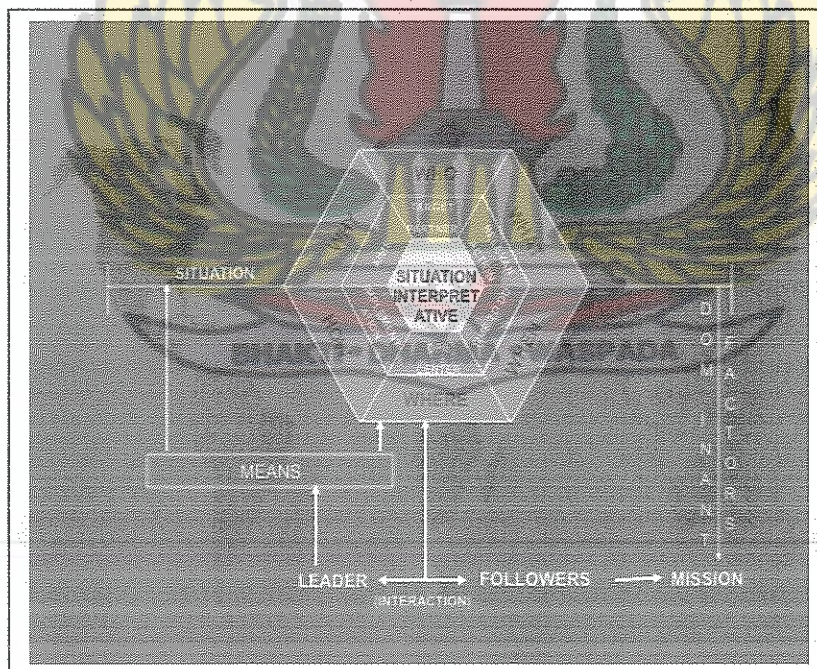
- Dalam formulasi bersama antara pimpinan lapangan dan anggotanya, secara kolektif diputuskan bahwa hasil interpretasi situasi yang sudah dipahami dalam satu persepsi, ditempatkan sebagai faktor dominan pada misi, berfungsi untuk menyelesaikan masalah.

Berdasarkan lima substansi interpretasi situasi, untuk selanjutnya secara kolektif dijadikan referensi dalam membuat keputusan seperti tersebut diatas, maka dapat diidentifikasi:

“Sinergi interpretasi situasi pemimpin dan pengikut diperoleh dari proses interaksi, merupakan faktor dominan dalam misi mereka bersama”.

Atas dasar proposisi tersebut, dapat divisualisasikan model interpretasi situasi dengan rumusan Siapa, Apa, Bilamana, Dimana, Bagaimana, Mengapa.

Gambar 2.1 Model Interpretasi Situasi



Sumber : Usra Hendra Harahap, *Gaya Kepemimpinan Situasional dalam Membentuk Partisipasi Masyarakat bagi Pembangunan Desa*, (Malang: Unmer, 2005)

Membangun Teori Dari Pengaruh Faktor Lingkungan yang Membentuk Kepemimpinan Kepala Desa Saptorenggo

Dalam membentuk partisipasi masyarakat, kepala desa beradaptasi dengan menyesuaikan diri secara *aloplastis*⁸, yaitu penyesuaian diri dimana lingkungan itu diubah oleh dirinya, lingkungan psikis, maupun lingkungan rohaniah. Pengalaman yang didapat dari lingkungan tempat kerja dan tempat dia dibesarkan, mempengaruhi cara kepala desa dalam menentukan cara bertindak.

Pengaruh Faktor Eksternal

Kepemimpinan kepala desa yang terbentuk atas pengembangan faktor eksternal (ketika masih dinas aktif dinas di TNI AU pada posisi subordinasi) adalah sebagai berikut :

- Dengan kecerdasan yang dimiliki, terpilih masuk dalam program Ghanesa yang diperuntukan bagi prajurit TNI AU korps teknik yang berprestasi dan sangat mendukung terhadap kemampuan dasar profesinya.
- Kemampuan cepat membaca situasi, telah mendorong dirinya untuk bersikap tegas, dengan berani mengutarakan keinginan untuk pindah ke kesatuan lain, dengan kritisi satuan tersebut antar individu tidak sehat dalam kompetisi.
- Berdinas di dinas khusus sosial politik TNI AU, membuat dirinya lebih cepat beradaptasi membangun jaringan sosial baik di lingkungan kerja, maupun di tempat ia ber-domisili.
- Sifat yang selalu ingin tahu telah membuat dirinya banyak belajar secara otodidak dari para pemimpin, terutama bagaimana pola kepemimpinan yang telah diimplementasikan kepadanya dalam kapasitas posisi subordinasi.
- Dengan keinginan yang keras untuk bisa menjadi pemimpin yang baik dimasyarakat, kades berupaya mengadopsi gaya kepemimpinan yang paling ideal untuk semua situasi dan cocok untuk diimplementasikan pada tataran masyarakat sipil.
- Pengalaman yang didapat dari lingkungan tempat kerja dan tempat dibesarkan, mempengaruhi cara kepala desa dalam menentukan cara bertindak yang dilaksanakan secara bertahap, bertingkat dan berlanjut.

⁸ W. A. Gerungan, *Psikologi Sosial*, (Bandung: PT Bresco, 1995).

Atas dasar tersebut diatas maka dapat diidentifikasi dari faktor eksternal yang mempengaruhi kepemimpinan kepala desa, bahwa dengan posisi subordinasi dalam kedinasan di TNI AU dapat menjadi sumber inspirasi bagi individu untuk belajar secara otodidak dari implementasi kepemimpinan yang pernah diterimanya, selanjutnya digunakan dalam konteks sebagai pemimpin lokal.

Pengaruh Faktor Internal

Faktor internal yang mempengaruhi kepemimpinan kades tidak begitu saja diterapkan dalam semua situasi, ada faktor internal yang berfungsi menjaga netralitas implementasi secara situasional untuk mendapatkan bentuk kepemimpinan yang efektif. Adapun faktor-faktor internal yang membentuk kepemimpinan kades tersebut adalah:

Memiliki visi dan misi untuk memajukan desa secara militan, karena ia merupakan putra asli daerah dan bangga dengan kemajuan desa yang dicapai atas pikiran dan usahanya bersama komponen masyarakat.

Merasa seorang putra daerah yang dipercaya oleh warga sebagai seorang pemimpin, ada motivasi untuk lebih mengetahui desanya secara komprehensif.

- Basis kepemimpinan yang didapat dari lingkungan militer dengan otodidak, secara selektif dan berhati-hati digunakan berdasarkan interpretasi situasi dan tetap menjaga kepentingan lingkungan.
- Sikap kepemimpinan yang luwes dan berorientasi kepada kepentingan bersama tanpa menimbulkan resistensi dari warga dan tokoh masyarakat, merupakan wujud rasa memiliki desa yang begitu kuat. Hal tersebut sangat mempengaruhi kades dalam implementasi kepemimpinannya
- Kemampuan memadukan dasar kepemimpinan yang didapat dari lingkungan kerja dengan situasi yang dihadapi di desa kelahiran dibawah pimpinannya, dapat secara efektif membentuk partisipasi warga dalam pembangunan desa.
- Atas dasar beberapa hal tersebut diatas, maka dari faktor internal tempat dimana kades dilahirkan, dibesarkan dan sampai menjadi pemimpin tertinggi, maka dapat diidentifikasi bahwa, faktor internal tempat berdomisili merupakan bahagian yang tidak terpisahkan dari individu, serta dapat memberikan stimulasi karakter pribadi dalam implementasi kepemimpinan situasional.

Korelasi antara faktor eksternal dalam hal ini pengaruh tempat lingkungan kerja sebelum individu menjabat sebagai pemimpin lokal, dengan faktor internal yang notabene tempat individu dilahirkan, dibesarkan sampai menjadi kepala desa, maka dapat dibangun (rekonstruksi) *proposisi* tentang faktor pengaruh lingkungan yang membentuk kepemimpinan individu sebagai pemimpin lokal seperti berikut:

“Gaya kepemimpinan variatif yang diterima individu pada posisi subordinasi di lingkungan kerja, diadopsi serta dikembangkan secara otodidak dan adaptif dengan lingkungan domisili, dapat membentuk karakter kepemimpinan situasional dalam membentuk partisipasi”

Gambar 3.1 Model Pengaruh Faktor Lingkungan dalam Membentuk Kepemimpinan



Sumber : Usra Hendra Harahap, *Gaya Kepemimpinan Situasional dalam Membentuk Partisipasi Masyarakat bagi Pembangunan Desa*, (Malang: Unmer, 2005)

Perubahan Posisi Status Individu

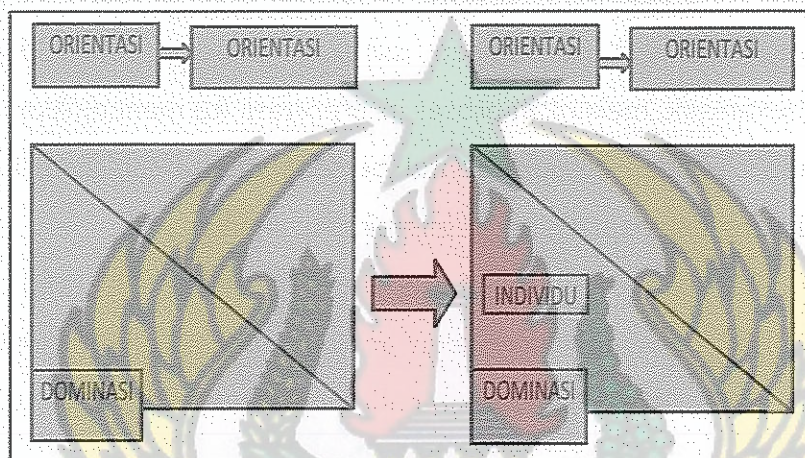
Dalam konteks penelitian yang merupakan studi kasus ini, obyek penelitian adalah individu yang berasal dari kalangan TNI dalam posisi subordinasi. Posisi ini secara struktural merupakan tingkat pelaksana dalam arti tidak berada dalam posisi menggunakan otoritas kepemimpinan. Dari perspektif edukatif, posisi subordinasi tidak

dibekali teori tentang kepemimpinan secara formal, dengan demikian implementasi kepemimpinan dilandasi dari kemampuan pribadi dan proses pembelajaran secara otodidak.

Kesimpulan yang didapat dari keterbatasan ini adalah, penelitian tentang kepemimpinan tidak melibatkan obyek yang dipersiapkan untuk menjadi pemimpin, baik dari perspektif edukatif maupun dari garis keturunan, dimana individu tahap demi tahap menempati posisi pemimpin, yang berarti ada perubahan secara drastis dan memerlukan adaptasi yang cepat.

Perubahan perilaku tersebut dapat divisualisasikan seperti dua gambar di bawah ini:

Gambar 4.1 Perubahan Posisi Status Individu



Sumber : U.H. Harahap, *Gaya Kepemimpinan Situasional dalam Membentuk Partisipasi Masyarakat bagi Pembangunan Desa*, (Malang: Unmer, 2005)

Dari gambar pertama dapat dilihat posisi individu berada pada wilayah dominasi pengikut yang menerima perintah atau instruksi dari pihak yang berada pada posisi di wilayah dominasi pemimpin. Setiap instruksi secara sistematis dan dinamis bergerak dari koridor yang berorientasi kepada tugas menuju kepada hubungan dengan langkah-langkah berurutan dimulai dari menerima putusan dari pimpinan, diberi kesempatan menanyakan ide dari pemimpin, diberi kesempatan memberikan saran untuk mengambil keputusan oleh pimpinan dan sampai kepada turut memberi rekomendasi pada pimpinan dengan fungsi terbatas.

Kesimpulan

Penulis berusaha mengungkapkan implementasi gaya kepemimpinan kepala desa dalam membangun partisipasi masyarakat. Dalam konteks ini, kepemimpinan nasional yang dikembangkan oleh kepala desa senada dengan konsep interaksionisme simbolik Blumer⁹, bahwa kepala desa akan memilih, memeriksa, berpikir, mengelompokkan dan mentransformasikan makna dalam kaitannya dengan situasi dimana dan kemana arah tindakan.

Pengembangan diri pribadi dalam implementasi kepemimpinan dengan menempatkan interpretasi situasi sebagai suatu hal yang dominan, masih relevan dengan yang dikemukakan Blumer¹⁰, bahwa manusia bertindak terhadap sesuatu (benda, orang, atau ide) atas dasar makna yang diberikan kepada sesuatu itu, selanjutnya makna tentang sesuatu itu diperoleh, dibentuk, termasuk direvisi melalui proses interaksi sosial dalam kehidupan sehari-hari dan pemaknaan terhadap sesuatu dalam bertindak tidaklah berlangsung mekanistik, melainkan proses interpretasi. Itu menunjukkan bahwa tindakan dan pemaknaan terhadap sesuatu kental bersifat situasional, yaitu bergantung pada defenisi situasi yang dihadapi di tingkat interaksi itu sendiri.

Kepala desa memberikan makna terhadap kepemimpinan yang digunakan dalam upaya membentuk partisipasi masyarakat adalah sebagai berikut: “dalam menghadapi suatu masalah maka implementasi kepemimpinan tidak berjalan secara mekanistik, diperlukan adanya intervensi dinamis yang didapat dari hasil interpretasi situasi melalui suatu proses interaksi sosial dalam membangun partisipasi”.

Kepala desa memberikan makna bahwa interpretasi situasi dirumuskan secara bertahap mulai dari (Si) siapa, (A) apa, (Bi) bilamana, (Di) dimana, (Ba) bagaimana, (Me) mengapa, yang disingkat dengan SIABIDIBAME. Dari hasil interpretasi bersama didapat pemahaman bersama tentang situasi yang dijadikan faktor dominan, untuk dilanjutkan dengan langkah-langkah operasional dalam sebuah misi.

Kepala desa dapat menyesuaikan dirinya dengan keadaan lingkungan (*outoplastis*) di tempat pernah bekerja. Tetapi dalam implementasi gaya kepemimpinan, kepala desa

⁹ H.Blumer, *Symbolic Interactionism*. (New Jersey: Prentice, Inc. 1969), hlm 80.

¹⁰ *Ibid.*, hlm. 2.

mengubah lingkungan sesuai dengan keinginannya disebut *aloplastis*". Korelasi dari dua kesimpulan diatas, yaitu antara faktor eksternal dan internal diadopsi dan dikembangkan untuk membentuk karakter pribadi dalam implementasi kepemimpinan situasional interpretif.

Kepala desa Saptorenggo telah berhasil menangani isu-isu penting di Desanya. Secara faktual dapat diidentifikasi bahwa kepala desa telah menggunakan kepemimpinan situasional interpretif untuk menuju sukses. Hal ini dapat dibandingkan dengan apa yang disarankan oleh Hersey & Blanchard dalam Waddle (2001:281):

"There is no best leadership style or stimulus. Any leadership style can be effective or ineffective depending on the response that style gets in a particular situation. Empirical studies tend to show that there is no normative (best) style of leadership. Effective leaders adapt their leader behavior to meet the needs of their followers and the particular environment".

Dengan demikian, setiap pemimpin disemua strata, hendaknya dapat mengembangkan kepemimpinannya baik secara formal maupun informal dari bermacam bentuk kepemimpinan yang efektif dan selalu berfikir bahwa interpretasi situasi merupakan faktor dominan dalam misi.

Melalui proses analisis, diidentifikasi temuan penelitian. Dalam kesimpulan ini secara akumulatif ditemukan tiga proposisi sebagai berikut:

Proposisi 1: *"Implementasi Kepemimpinan tidak mekanistik, ada intervensi dinamis dari hasil interpretasi situasi melalui proses interaksi sosial dalam membangun partisipasi"*.

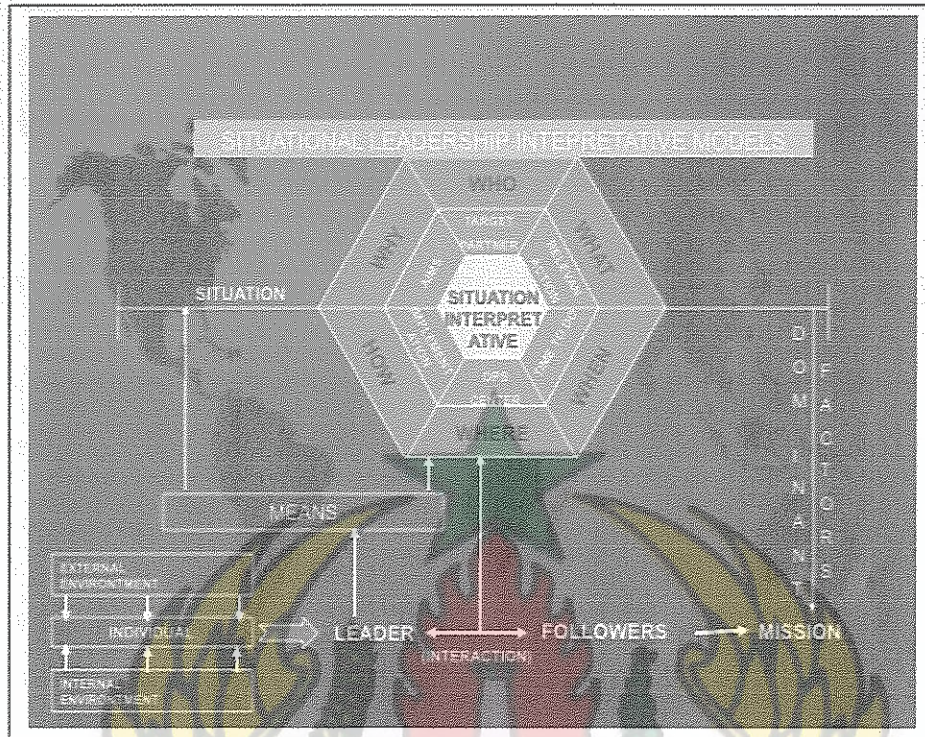
Proposisi 2: *"Sinergi interpretasi situasi pemimpin dan pengikut diperoleh dari proses interaksi, merupakan faktor dominan dalam misi mereka bersama"*.

Proposisi 3: *"Gaya kepemimpinan variatif yang diterima individu pada posisi subordinasi dilingkungan kerja, diadopsi serta dikembangkan secara otodidak dan adaptif dengan lingkungan domisili, dapat membentuk karakter kepemimpinan situasional dalam membentuk partisipasi"*

¹¹ W. A. Gerungan, *Psikologi Sosial*, (Bandung: PT Bresco1995), hlm.55.

Atas dasar tiga proposisi diatas, dapat dikonstruksi menjadi teori substantif yaitu: teori “Kepemimpinan Situasional Interpretif”. Teori substantif “Kepemimpinan Situasional Interpretif” merekonstruksi teori “A Situational Leadership” dari Waddell.

Gambar 5.1 Model Kepemimpinan Situasional Interpretif



Sumber : U.H. Harahap, *Caya Kepemimpinan Situasional dalam Membentuk Partisipasi Masyarakat bagi Pembangunan Desa*, (Malang: Unmer, 2005)

Daftar Pustaka

- Blumer, H. 1969. *Symbolic Interactionism*. New Jersey: Prentice, Inc.
- Desch, M. C. 2002. *Politisi vs Jenderal, Kontrol Sipil atas Militer di Tengah Arus yang Bergeser*, (terjemahan), Tri Wibowo Budi Santoso. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Fiedler, F.E. 1964. *Situation and Contingency*, internet/http/home, microsoft.com, New York.
- Gerungan, W. A. 1995. *Psikologi Sosial*. Bandung: PT Bresco.
- Hersey & Blanchard dalam Waddle, D.E. 2001. *Situational Leadership, Model for Military Leadership*. New York: Published Aerospace Powerjournal, asj.Maxwell.af.mil.
- Harahap,U.H. 2005. *Gaya Kepemimpinan Situasional dalam Membentuk Partisipasi Masyarakat bagi Pembangunan Desa*. Malang: Unmer.
- Keney, R. A. 1996. *Implicit Leaders Theories: Defining Leadership Described as Worth of Influence*. Virginia: Partner Through Training, Lynchburg.
- Osborne, D & Gaebler, T. 1998. *Reinventing Government*. Jakarta: CV Terutama Grafica.
- Sundhaussen, U. 1984. *Politik Militer Indonesia 1945-1967*. Jakarta: LP3ES.
- Yukl, G. 1998. *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall International. Inc, 07632.





PETUNJUK PENULISAN JURNAL

Semua naskah yang dikirim ke Jurnal Pertahanan UNHAN baik yang berbahasa Indonesia maupun yang berbahasa Inggris harus merupakan karya asli bidang pertahanan dan belum pernah diterbitkan pada media lain. Naskah diutamakan hasil penelitian atau pemikiran yang bersifat baru dengan analisis yang mendalam. Untuk naskah berbahasa Indonesia maka abstrak dan kata kunci dibuat dalam bahasa Inggris demikian juga dengan sebaliknya. Tulisan yang dimuat sepenuhnya menjadi tanggung jawab pribadi penulis yang bersangkutan. Naskah dikirim berupa *soft copy* melalui *e-mail* ke alamat jurnal.unhan@idu.ac.id dan g_eko_sunarto@yahoo.com. Naskah yang layak terbit adalah naskah yang sudah diseleksi oleh tim redaksi, dinilai oleh Mitra Bestari dan penulisan sesuai dengan tata cara format jurnal, sedangkan naskah yang tidak layak terbit akan diberitahu melalui surat elektronik (*e-mail*). Naskah yang diterima setelah *deadline* akan dipertimbangkan untuk dimuat pada edisi berikutnya. Untuk lebih jelas, panduan penulisan jurnal seperti dibawah ini :

PANDUAN PENULISAN MAKALAH ILMIAH JURNAL UNHAN (dengan huruf kapital ukuran huruf 14 point & dicetak tebal)

Nama Penulis A¹, E-mail²

(dengan huruf kecil ukuran huruf 12 Point Tebal)

- 1) Tuliskan nama dan alamat Institusi masing masing penulis dengan dua belas point
- 2) Sertakan juga dengan alamat email: anu@institusi.ac.id

Abstrak – Terdiri dari tiga hal pokok, yaitu pengungkapan latar belakang dan tujuan, metode diakhiri dengan hasil. Abstrak tidak melebihi dari 400 kata dan ditulis dalam bahasa Indonesia baku dan atau bahasa Inggris. Ukuran huruf untuk abstrak adalah 11 point ditulis miring.

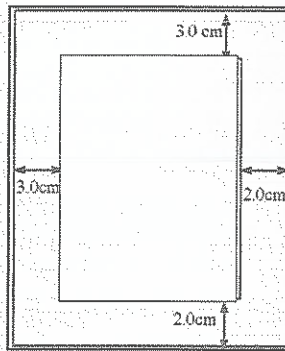
Kata Kunci: Ukuran huruf untuk kata kunci adalah 11 point ditulis miring.

Pendahuluan

Jurnal Pertahanan mempublikasikan hasil penelitian ilmiah bidang pertahanan yang dapat berupa penelitian dasar, perencanaan, perancangan dan studi pengembangan. Makalah harus diserahkan dalam format siap cetak. Panduan berikut ini sangat penting untuk diikuti demi menjamin keseragaman makalah yang dipublikasikan dalam Jurnal Pertahanan. Pendahuluan terdiri dari latar belakang dengan mengulas dan mensitir hasil penelitian terdahulu. Perumusan masalah dan tujuan dari topik bahasan tanpa perlu dipisah tersendiri secara riid.

Format

Format halaman di-set melalui menu "*page setup*". Font yang digunakan adalah candara dengan ukuran huruf 11 point menggunakan kertas A4 (210x297mm). Gambar menunjukkan *layout* halaman dan margin. Setiap gambar dan tabel selalu ada petunjuk di dalam text dan diberi judul. Judul gambar diletakkan di bawah gambar dan ditengah (*format center*). Demikian juga untuk tabel, namun untuk tabel, judulnya diletakkan di atas.



Gambar Margins dan layout halaman pada kertas A4.

Ukuran huruf

Ukuran margins dan huruf ditunjukkan dalam Gambar dan Tabel. Jenis huruf yang digunakan adalah Candara.

Tabel
Tabel Ukuran Huruf

Ukuran	Penggunaan
9 points	Subskrip dan catatan kaki
10 points	Judul gambar dan tabel
11 points	Instansi penulis, abstrak, kata kunci, subjudul, badan makalah, dan daftar referensi.
14 points	Nama pengarang
16 points	Judul makalah

Persamaan dan Simbol

Bila ada persamaan matematis ditulis dengan huruf miring (*italic*) dan diberi nomor dalam tanda kurung. Pengutipan persamaan harus dalam bentuk "persamaan (2)". Semua simbol harus didefinisikan dalam badan naskah.

Ketentuan penulisan catatan kaki, mengikuti aturan sebagai berikut :

1. Miriam Budiardjo, *Dasar-Dasar Ilmu Politik*, Edisi Revisi, (Jakarta: Gramedia, 2008), hlm. 7.
2. H. Mulyaningsih, "Penetrasi Kapitalisme dan Marginalisasi Penduduk Sekitar Hutan", *Jurnal Manajemen dan Kualitas Lingkungan*, Vol.1. No.1. Oktober 1999.

Metodologi

Menjelaskan teori pendukung, kronologis penelitian, termasuk desain penelitian, prosedur penelitian (dapat dalam bentuk Algoritma, Pseudocode atau lainnya), cara untuk menguji dan akuisisi data.

Pembahasan

Uraian tentang kegiatan penelitian harus didukung referensi, hasil, kontribusi dan analisis, sehingga penjelasannya dapat diterima secara ilmiah. Penulisan makalah bukan berbentuk laporan penelitian. Pembahasan harus terfokus dan dihindari sub bab yang terlalu banyak.

Kesimpulan

Setiap makalah harus memiliki kesimpulan. Judul tambahan untuk ucapan terima kasih dapat diletakkan setelah bagian kesimpulan. Daftar referensi diletakkan paling akhir dan tanpa nomor.

Daftar Pustaka

Budiardjo, Miriam. 2008. *Dasar-Dasar Ilmu Politik*. Edisi Revisi. Jakarta: Gramedia.

Mulyaningsih, H. 1999. "Penetrasi Kapitalisme dan Marginalisasi Penduduk Sekitar Hutan". *Jurnal Manajemen dan Kualitas Lingkungan*. Vol.1. No.1. Oktober.



UCAPAN TERIMA KASIH

Pada Edisi Mei 2012, Volume 2, Nomor 2, Tim Redaksi Jurnal Pertahanan mengucapkan terimakasih kepada Prof. Dr. Ahmad Fedyani Saifudin, MA (Universitas Indonesia) selaku reviewer Mitra Bestari yang telah membantu penyelesaian Jurnal Pertahanan dengan baik dan tepat waktu.





