

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

**PENGARUH GAYA KEPIMPINAN KEPALA DESA TERHADAP  
KUALITI PERKHIDMATAN AWAM : KAJIAN KES KABUPATEN  
INDRAGIRI HILIR RIAU**



**MUKHAMMAD ARAS BIN MANNEK**

**DOKTOR FALSAFAH  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
2016**

## PERAKUAN

Saya mengakui bahawa tesis ini merupakan hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

Tarikh : 14 Februari 2016



Tandatangan :

**UUM**  
MUKHAMMAD ARAS BIN MANNEK  
Universiti Utara Malaysia  
Nombor Matrik : 92059

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Tesis ini dikemukakan untuk memenuhi keperluan pengijazahan Doktor Falsafah daripada Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju perpustakaan Universiti Utara Malaysia menggunakan tesis ini untuk dibaca. Saya juga bersetuju memberi kebenaran untuk menyalin tesis ini dalam apa jua bentuk, sama ada secara keseluruhan atau bahagian-bahagian tertentu bagi tujuan ilmiah, diberikan olehmana-mana penyelia saya atau dekan penyelidikan dan penerbitan dan pengajian siswazah. Adalah difahami bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau penggunaan tesis ini atau mana-mana bahagiannya untuk tujuan mendapatkan keuntungan kewangan tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Adalah juga difahami bahawa pengiktirafan hendaklah diberikan kepada asalnya dan Universiti Utara Malaysia di atas penggunaan bahagian-bahagian daripada tesis ini sebagai bahagian ilmiah. Semua hak terpelihara baik, sebarang bahagian dalam tesis ini tidak boleh diterbitkan, disimpan dalam cara yang boleh dipergunakan lagi, atau pun dipindahkan dalam sebarang bentuk atau dengan sebarang cara, baik dengan elektronik, mekanik, penggambaran semula, perakaman, dan sebagainya, tanpa keizinan terlebih dahulu daripada:



Dekan Ghazali Shafie Graduate School Of Government  
UUM College Law, Government And International Studies  
Universiti Utara Malaysia  
06010 UUM Sintok Kedah  
Malaysia

## Abstrak

Kualiti perkhidmatan awam dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti dasar pemerintah, sumber manusia, gaya kepimpinan dan kedudukan kewangan. Pada masa ini Kabupaten Indragiri Hilir mempunyai 170 buah desa, iaitu sebahagian besarnya merupakan desa miskin sedangkan setiap desa menerima pelbagai sumber kewangan untuk mengurus perkhidmatan yang baik. Kepimpinan kepala desa, walaupun terletak di posisi kepimpinan peringkat bawah namun peranan mereka sangat berpengaruh untuk menentukan kelangsungan sistem penyampaian perkhidmatan awam yang berkesan. Objektif kajian ini adalah untuk mengkaji pengaruh antara gaya kepimpinan kepala desa dan faktor dana terhadap kualiti perkhidmatan awam di Kabupaten Indragiri Hilir Riau. Teori gaya kepimpinan situasional (*situational leadership theory*) dan teori Blanchard digunakan sebagai kerangka teori kajian. Kaedah kajian yang diguna pakai dalam kajian ini ialah soalselidik dan kajian dokumen. Soal selidik diguna pakai untuk mengenal pasti persepsi responden mengenai pengaruh gaya kepimpinan terhadap kualiti perkhidmatan awam. Populasi desa kajian adalah sebanyak 170 buah desa dengan sampel kajian desa terpilih adalah sebanyak 17 buah dengan responden seramai 507 orang daripada 5780 orang di 170 buah desa populasi. Kajian dokumen melingkupi 4 jenis sumber dana, iaitu dana pusat, dana provinsi, dana kabupaten, dana desa dalam tempoh 5 tahun (2008-2012), yang diguna pakai bagi mengumpulkan data dan informasi faktor dana mengenai kualiti perkhidmatan awam. Data kuantitatif dianalisis bagi menguji hipotesis pengaruh gaya kepimpinan dan faktor dana terhadap kualiti perkhidmatan awam menggunakan teknik regresi dengan koefisien determinasi, uji F, dan uji t. Dapatan kajian gaya kepimpinan kepala desa secara signifikan berpengaruh terhadap kualiti perkhidmatan awam. Gaya arahan dan gaya delegasi merupakan kedua-dua gaya kepimpinan kepala desa secara dominan berpengaruh di desa miskin. Gaya delegasi secara dominan di desa berkembang dan gaya penyertaan di desa maju. Faktor dana bagi program kesejahteraan rakyat berpengaruh meningkatkan kualiti perkhidmatan awam. Usaha peningkatan perkhidmatan awam yang berkualiti melalui latihan meningkatkan kecekapan pengurusan dan teknikal kepala desa adalah dicadangkan. Hasil kajian ini dijangka memberikan sumbangan model kepimpinan kepala desa terhadap kualiti perkhidmatan awam yang boleh wujud terutamanya bagi Kabupaten Inhil Riau.

***Kata kunci: Gaya kepimpinan, Kepala desa, Kualiti perkhidmatan awam, Riau***

## Abstract

The quality of public services is influenced by several factors such as policy of the government, human resource, leadership style and the availability of funds. Today, Kabupaten Indragiri Hilir, despite the variety of funding allocated to administer good public services; the existing 170 villagers are still poor. The village heads, play a significant role in shaping effective public delivery system service and quality in spite of being at the lowest management level of the Regency of Indragiri Hilir, Riau. The objective of this study is to investigate the influence of village heads leadership style and the availability of funding on the quality of public services in the Regency. Situational Leadership Theory and Blanchard Theory of Leadership Style are selected as the framework of the study. Questionnaire and official documents are used to collect data. Out of 170 villages, 17 are involved as the sample in this study. The total population is about 5,780 and respondents involved are 507. The questionnaires are used to study the perception on the influence of leadership style on the quality of public services. Meanwhile, the documents analysis cover four types of funding sources which are the central, provincial, district and village fundings in the last 5 consecutive years (2008-2012). Data are analyzed to test the hypothesis of the influence of leadership styles and the availability of public funds with the quality of public service using regression techniques with t test, F test and coefficient of determination. The findings show that leadership style of village heads significantly influence the quality of public services. In poor villages, direction and delegation styles are dominant among the village heads. While in developed villages, delegation style is more dominant and participation style for more affluent villages. The availability of funds for the wellbeing of the people also has an influence on the quality of public services. In order to further improve the quality of public services, it is suggested that a training to improve the technical and managerial skills of the village heads should be prioritized. The results of this study provide a model of leadership of village heads that could improve the quality of public services, particularly in the Regency of Indragiri Hilir Riau.

**Key words:** *Leadership style, Village head, Quality of public services, Riau*

## PENGHARGAAN

“Bismillahirrahmanirrahiim”

Dengan menyatukan hati kepada zat maha agung iaitu Allah SWT atas limpahan taufik hidayahnya, Kerana itu wajarlah kira saya panjatkan kesyukuran ini ke hadirat Allah SWT yang telah meredhoi dan melindungi saya selama penyelesaian disertasi ini. Selawat beserta salam atas junjungan kita Nabi Muhammad SAW. yang telah membuka peradaban manusia dari alam jahiliyah ke alam keilmuan. Disepanjang tempo saya mengikuti pengajian doktor falsafah ini, Pelbagai pihak sama ada individu mahupun kumpulan terlibat dalam memberikan kerja sama dan sokongan yang rasakan perlu diberikan setinggi-tingginya penghargaan. Pertamanya, setinggi-tingginya hormat penyelia utama saya, Profesor Madya Dr. Samihah Khalil@Halim (diawal kajian) telah beri tunjuk ajar, perhatian dan dorongan sehingga penyelidikan ini siap dengan jayanya.

Pada kesempatan ini juga saya mengucapkan terima kasih kepada yang berhormat Prof. Dr. Ir. H. Hasan Basri Jumin, MS, Msc. Selaku mantan Rektor Universitas Islam Riau yang telah memberikan dorongan dan semangat kepada saya untuk menyelesaikan pengajian doktor falsafah ini. Tidak ketinggalan, ucapan terima kasih kepada yang berhormat Profesor Dr. H. Detri Karya, SE, MA selaku Rektor Universitas Islam Riau atas perhatian yang diberikan sepanjang tempoh saya melanjutkan pengajian ini. Tidak ketinggalan buat Dr. Ir. H. Agusnimar, Msc selaku Sekretari Jawatankuasa kerjasama program doktor UUM -UIR dan Encik Zul Akrial selaku Setiausaha kerjasama Program Doktor UUM-UIR. Penghargaan ini juga saya tujukan pihak pemerintah Provinsi Riau yang turut membiayai pengajian saya, dan secara khusus penghargaan yang sama saya tujukan kepada Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir dan lebih khusus lagi Dr. H. Indra Muchlis Adnan, SH., MH atas segala bantuan biaya yang diberikan, saya merakamkan rasa terhutang budi yang tidak terhingga.

Penghargaan ini saya tujukan kepada allahyarham ayahanda saya, H. Mannek Bin Mude dan Almarhumah bunda saya Hj. Aisyah Binti Maysara yang tidak sempat menikmati kejayaan anakmu ini, Semoga Allah SWT mencucuri rahmat ke atas

keduanya atas pengorbanan dalam mendidik dan membesarkan ananda, Allah jua yang akan membalasnya.

Penghargaan saya tujukan khas buat isteri saya Hj.Sanafia Binti H.Dg. Mattiro atas dorongan serta semangat yang diberikan, kesabaran dan tolakansur yang ditujukan menguatkan semangat saya untuk menempuh masa-masa yang sukar. Tidak ketinggalan ananda Akbar Alfa, Arphini, Agung Zulyadain, Amalia Aisha Noer dan Muhammad Shaleh Zamzamia yang moga-moga suatu hari nanti mengikuti gerak ayahanda, amin.

Kehadapan kekanda Syawal H.Mannek dan adinda serta ponakan yang tidak disebut namanya satu demi satu. Terimakasih atas perhatian dan dukungan moril selama menjalani studi ini. Kepada rekan Dr. H. Hamzah yang lebih awal menyelesaikan pengajian Ph.D di UUM yang tak terbilang jasa bantuannya dan rekan-rekan yang lain khas angkatan kelima program kerjasama UUM-UIR yang mengharungi pahit manis pengajian Ph.D ini saya ucapkan terima kasih atas semangat dan peransang kepada saya, selain itu kepada Prof. Dr. Hasan Fauzi dari UNS Solo, rekan seangkatan di UUM Dr.Abdullah, Dr Herwati, Dr.Siti Khairanny dan Mattuasi dari Gorontalo, Dr. Doni dosen UUM. Selanjutnya kepada semua pihak yang membantu saya selama penyelesaian disertasi ini dan terutama ananda Akbar Alfa, Agung Zulyadain dan Amalia Aisyah Noer yang membantu saya dan pengetikan naskah disertasi ini. Segala kebaikan dan jasa mereka semua tetap saya kenang.

Semoga amal baik Bapak/Ibu/Sahabat/Kerabat/Putra dan Putriku yang turut memberikan dukungan dan bantuan dalam menyelesaikan laporan ini menjadi amal saleh serta mendapat pahala dari Allah SWT. Amin.



# KANDUNGAN

HALAMAN TAJUK	i
PERAKUAN	ii
KEBENARAN MENGGUNA	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
PENGHARGAAN	vi
KANDUNGAN	viii
SENARAI JADUAL	xi
SENARAI ILUSTRASI	xiii
SENARAI SINGKATAN	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
1.1 Pengenalan	1
1.2 Pernyataan Masalah	7
1.3 Persoalan Kajian	14
1.4 Objektif Kajian	14
1.5 Hipotesis Kajian	15
1.6 Kepentingan Kajian	15
1.7 Skop Kajian	17
1.8 Definisi Operasi Kajian	18
1.9 Model Kerangka Kajian	22
1.9.1 Kepimpinan Situasional	22
1.9.2 Dimensi Perkhidmatan Awam	23
1.9.3 Dana Kewangan	25
1.9.4 Kerangka Konseptual	28
1.10 Limitasi Kajian	37
1.11 Susunan Tesis	38
<b>BAB II KERANGKA TEORI</b>	<b>39</b>
2.1 Pengenalan	39
2.2 Teori Dan Model Kepimpinan Situasional	39
2.2.1 Gaya Kepimpinan Situasional	39
2.2.2 Faktor Kepimpinan	53
2.2.3 Fungsi & Peranan Kepimpinan	62
2.2.4 Faktor Penentu dan Determinan Kepimpinan	65
2.2.5 Pengaruh Kuasa dan Autoriti Kepimpinan	72
2.2.6 Model Kepimpinan Situasional Hersey & Blanchard (Situational Leadership Model)	77
2.2.7 Model Pendekatan Situasional / Situational Leadership II Blanchard Model	80
2.3 Kualiti Perkhidmatan Awam	84
2.3.1 Konsep Perkhidmatan Awam	84
2.3.2 Konsep Kualiti Perkhidmatan Awam	90
2.3.3 Asas Penyelenggaraan Perkhidmatan Awam	99
2.3.4 Standard Prosedur Pelaksanaan	100
2.3.5 Prestasi Kerja Kualiti Perkhidmatan Awam	102
2.3.6 Konsep Kepuasan Warga	104

2.4 Dana Perkhidmatan Pentadbiran Awam Desa	106
2.4.1 Sumber Dana Desentralisasi Desa	106
2.4.2 Sumber Dana Pemberdayaan Komuniti Desa	116
2.4.2.1 Geran Kerajaan Pusat Dan Kabupaten	116
2.4.2.2 Geran Kerajaan Provinsi Dan Kabupaten	117
2.4.2.3 Geran Kerajaan Kabupaten Program Desa Mandiri	118
2.4.2.4 Sumber Alokasi Dana Desa (ADD)	119
2.4.2.5 Sumber Pendapatan Asli Desa (PAD) /Dijana Sendiri	119
2.5 Klasifikasi Desa	120
2.5.1 Desa Miskin (Desa Swadaya)	120
2.5.2 Desa Berkembang (Desa Swakarya)	121
2.5.3 Desa Maju (Desa Swasembada)	121
<b>BAB III METOD KAJIAN</b>	127
3.1 Pengenalan .	127
3.2 Reka Bentuk Kajian	127
3.3 Data dan Pentadbiran Soal Selidik	130
3.4 Prakajian	132
3.5 Validiti dan Reliabiliti Soal Selidik	133
3.6 Populasi dan Sampel Kajian	137
3.7 Teknik Persampelan	140
3.8 Responden Kajian	142
3.9 Data Sekunder Sumber Dana	145
3.10 Kawasan Kajian	145
3.11 Analisis Data	146
<b>BAB IV DAPATAN KAJIAN</b>	149
4.1 Pengenalan	149
4.2 Profil Responden Kajian	149
4.2.1 Umur	150
4.2.2 Jantina	150
4.2.3 Tahap Pendidikan	151
4.3 Pengujian Model Kajian	151
4.3.1 Ujian Asumsi Regresi	153
4.3.1.1 Ujian Kolineariti	153
4.3.1.2 Ujian Homoskedastisiti	155
4.3.1.3 Ujian Normaliti dan Lineariti	156
4.4 Ujian Regresi	157
4.4.1 Analisis Data	157
4.4.2 Hasil Analisis Data	158
4.4.2.1 Persamaan Regresi	158
4.4.2.2 Ujian Koefisien Determinasi (R Square)	160
4.4.2.3 Ujian Signifikansi (F Test)	161
4.4.2.4 Ujian t	162
4.5 Dapatan Kajian	164
4.5.1 Profil Dominan Kepimpinan Kepala Desa	164
4.5.2 Pengaruh Gaya Kepimpinan Terhadap Kualiti Perkhidmatan Awam	167
4.5.3 Pengaruh Faktor Dana	171
4.5.4 Kualiti Perkhidmatan Awam	172

<b>BAB V PERBINCANGAN KAJIAN</b>	176
5.1 Pengenalan	176
5.2 Gaya Kepimpinan Dominan Kepala Desa	176
5.2.1 Gaya Kepimpinan Kepala Desa di Desa Miskin	181
5.2.2 Gaya Kepimpinan Kepala Desa di Desa Berkembang	183
5.2.3 Gaya Kepimpinan Kepala Desa di Desa Maju.	186
5.3 Pengaruh Gaya Kepimpinan Kepala Desa Terhadap Kualiti Perkhidmatan Awam	189
5.4 Pengaruh Faktor Dana	200
5.4.1 Program Desentralisasi Perkhidmatan Awam	201
5.4.2 Program Pemberdayaan komuniti Desa	203
5.4.2.1 Program Bantuan Langsung Masyarakat-Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (BLM-PNPM)	203
5.4.2.2 Program bantuan modal usaha ekonomi desa simpan pinjam (UED-SP)	204
5.4.2.3 Program desa mandiri bersumberkan dana khusus kabupaten.	204
5.4.2.4 Program Alokasi Dana Desa (ADD).	205
5.4.2.5 Program desa dengan Pendapatan Asli Desa sendiri (PADS) / Dijana Sendiri	205
5.5 Peringkat Kualiti Perkhidmatan Awam	207
5.5.1 Kualiti Perkhidmatan Awam Di Desa Miskin	210
5.5.2 Kualiti Perkhidmatan Awam Di Desa Berkembang	212
5.5.3 Kualiti Perkhidmatan Awam Di Desa Maju	213
<b>BAB VI RINGKASAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN</b>	215
6.1 Pengenalan	215
6.2 Ringkasan Kajian	215
6.2.1 Gaya Kepimpinan Situasional Dominan Kepala Desa.	219
6.2.2 Pengaruh Gaya Kepimpinan Kepala Desa Terhadap Kualiti Perkhidmatan Awam.	220
6.2.3 Pengaruh Faktor Dana Terhadap Kualiti Perkhidmatan Awam.	222
6.2.4 Kualiti Perkhidmatan Awam Kabupaten Inhil	224
6.3 Cadangan Teoritis dan Praktis	225
6.4 Cadangan Kajian Masa Depan	226
6.5 Kesimpulan	227
<b>BIBLIOGRAFI</b>	229
<b>LAMPIRAN – LAMPIRAN</b>	253
A. Soal Selidik Gaya Kepimpinan	253
B. Soal Selidik Kualiti Perkhidmatan Awam	257
C. Persepsi Responden Gaya Kepimpinan Desa Miskin	258
D. Persepsi Responden Kualiti Perkhidmatan Awam Desa Miskin	266
E. Persepsi Responden Gaya Kepimpinan Desa Berkembang	272
F. Persepsi Responden Kualiti Perkhidmatan Awam Desa Berkembang	276
G. Persepsi Responden Gaya Kepimpinan Desa Maju	280
H. Persepsi Responden Kualiti Perkhidmatan Awam Desa Maju	281
I. Map Kabupaten Inhil	283

## SENARAI JADUAL

Jadual 1.1	Pembangunan Infrastruktur Desa Tempo 8 Tahun (2006-2013) Kabupaten Inhil	10
Jadual 1.2	Kondisi Permukaan Jalan Desa Kabupaten Inhil Tahun 2013	11
Jadual 1.3	Definisi Operasi Kajian	19
Jadual 1.4	Definisi Operasional Angkubah Penyelidikan	21
Jadual 1.5	Dimensi Angkubah Bersandar Kualiti Perkhidmatan Awam	24
Jadual 2.1	Tingkat Perkembangan Kematangan Bawahan	48
Jadual 2.2	Tingkat Kematangan Bawahan dan Gaya Kepimpinan Berkesan Hersey & Blanchard (1982)	48
Jadual 2.3	Senarai Pendapat Pakar mengenai Kepimpinan	56
Jadual 2.4	Sumber Pendapatan Desa dari Setiap Peringkat Kerajaan dalam tempoh 5 Tahun 2008-2012 (IDR)	107
Jadual 2.5	Sumber Dana Mengikuti Klasifikasi Desa Selama Tempoh 5 Tahun (2008-2012)	109
Jadual 2.6	Sumber dana yang diterima / diagihkan desa mengikuti Klasifikasi desa (miskin, membangun, maju) selama tempoh 5 tahun (2008-2012)	110
Jadual 2.7	Sumber dana dari pendapatan asli desa/dijana sendiri mengikut klasifikasi desa, desa miskin, desa berkembang, desa maju tahun 2008-2012.	112
Jadual 2.8	Pendapatan desa menurut masing-masing bagi Desa Miskin, Desa Berkembang, dan Desa Maju selama tempoh 5 tahun (2008 - 2012)	114
Jadual 2.9	Dana Yang Diterima Oleh Setiap Desa Mengikuti Klasifikasi Desa; Desa Miskin. Desa Berkembang. Desa Maju Yang Terpilih Selama Tempoh 5 Tahun (2008 - 2012)	115
Jadual 2.10	Sumber Dana Pemberdayaan komuniti Desa Selama Tempo 5 Tahun (2008-2012)	116
Jadual 2.11	Klasifikasi Desa dan Indikator Desa	123
Jadual 3.1	Instrumen Item Pertanyaan Soal Selidik	131
Jadual 3.2	Angkubah dan skor penilaian	132
Jadual 3.3	Hasil Ujian Cronbach's Alpha Kebolehpercayaan Gaya kepimpinan	134
Jadual 3.4	Hasil Pengujian Kebolehpercayaan Gaya Kepimpinan	135
Jadual 3.5	Hasil ujian Cronbach's Alpha Perkhidmatan awam	136
Jadual 3.6	Hasil Pengujian Kebolehpercayaan perkhidmatan awam	136
Jadual 3.7	Jabatan dan Kumpulan Desa 170 Desa Kabupaten Inhil Riau tahun 2012	137
Jadual 3.8	Sampel Desa Kajian	138
Jadual 3.9	Jumlah responden mengikuti bilangan 17 desa sampel	139
Jadual 3.10	Nama dan Lokasi desa sebagai Sampel desa kajian	141
Jadual 3.11	Responden Kajian	143
Jadual 3.12	Senarai Bilangan Soal Selidik untuk Responden	143

Jadual 4.1	Responden Mengikut Umur	150
Jadual 4.2	Responden mengikut Kelulusan Pendidikan	151
Jadual 4.3.a	Koefisyen Gaya kepimpinan	152
Jadual 4.3.b	Koefisyen Faktor dana	152
Jadual 4.4.a	Hasil ujian kolineariti antara angkubah bebas	153
Jadual 4.4.b	Hasil ujian kolineariti angkubah bebas (W)	153
Jadual 4.5	Statistik Deskriptif	157
Jadual 4.6	Model Summary b	157
Jadual 4.7.a	Hasil Pengujian Regresi	158
Jadual 4.7.b	Hasil Pengujian Regresi	159
Jadual 4.8.a	Koefisyen Korelasi dan Determinasi (X1,X2,X3,X4)	160
Jadual 4.8.b	Koefisyen Korelasi dan Determinasi (W)	160
Jadual 4.9.a	Ujian F Gaya kepimpinan	161
Jadual 4.9.b	Ujian F Faktor dana	162
Jadual 4.10.a	Ujian t Gaya kepimpinan	162
Jadual 4.10.b	Ujian t Faktor dana	163
Jadual 4.11	Gaya kepimpinan situasional kepala desa di Desa Miskin	165
Jadual 4.12	Gaya kepimpinan situasional kepala desa di Desa Berkembang	165
Jadual 4.13	Gaya kepimpinan situasional kepala desa di Desa Maju	166
Jadual 4.14	Kualiti Perkhidmatan Awam di Desa Miskin	172
Jadual 4.15	Kualiti Perkhidmatan Awam di Desa Berkembang	173
Jadual 4.16	Kualiti Perkhidmatan Awam di Desa Maju	174
Jadual 4.17	Silang Klasifikasi Desa Dengan Dapatan Kajian	175
Jadual 5.1	Program Pemberdayaan komuniti Desa dalam tempoh 5 tahun (2008-2012)	206
Jadual 5.2	Peringkat Kualiti Perkhidmatan Awam di Desa Miskin	210
Jadual 5.3	Peringkat Kualiti Perkhidmatan Awam di Desa Berkembang	212
Jadual 5.4	Peringkat Kualiti Perkhidmatan Awam di Desa Maju	213

## SENARAI ILUSTRASI

Rajah 1.1	Hubungan di antara Angkubah Kajian	20
Rajah 1.2	Dimensi Angkubah bebas Gaya kepimpinan	23
Rajah 1.3	Proses Manajemen	28
Rajah 1.4	Teori Sistem	30
Rajah 1.5	Model Sistem	31
Rajah 1.6	Model Kerangka Kajian	33
Rajah 2.1	Empat Gaya Dasar Kepimpinan dalam Proses Pembuatan Keputusan	45
Rajah 2.2	Hubungan Gaya Kepimpinan dan Tingkat Perkembangan Bawahan	47
Rajah 2.3	Model Skematis Proses Kepimpinan	57
Rajah 2.4	Perbandingan antar Keputusan Kepimpinan dalam organisasi	64
Rajah 2.5	Peringkat keterampilan (skill) dalam pengurusan	65
Rajah 2.6	Pengaruh. Kuasa dan Autoriti Kepimpinan	75
Rajah 2.7	Pola Hubungan Gaya Kepimpinan dan Tingkat Kematangan Bawahan	83
Rajah 2.8	Sumber dan Pendapatan Desa berasaskan Klasifikasi desa (miskin, berkembang, maju) selama tempo 5 tahun 2008-2012	110
Rajah 2.9	Sumber dan Pendapatan Desa berasaskan Klasifikasi desa Miskin, Berkembang, Maju selama tempo 5 tahun (2008-2012)	111
Rajah 2.10	Desa berasaskan klasifikasinya menerima bantuan selama tempoh 5 tahun (2008-2012).	111
Rajah 2.11	Bantuan dari kerajaan pusat, provinsi, kabupaten dan desa diagihkan kepada Desa berasaskan klasifikasinya yang menerima bantuan selama tempo 5 tahun dari 2008-2012.	112
Rajah 3.1	Kriteria sampel Stratified Sampling	141
Rajah 3.2	Model Populasi, Sampel desa dan Responden kajian	142
Rajah 3.3	Responden dan Soal selidik	144
Rajah 4.1	Responden Mengikut Jantina	151
Rajah 4.2	Hasil ujian homoskedastisiti bagi angkubah bebas	155
Rajah 4.3	Histogram Keluk Normaliti data kajian	156
Rajah 4.4	Hasil Ujian Lineariti data kajian	156

## SENARAI SINGKATAN

ADD	= Alokasi Dana Desa
APBD	= Anggaran Pendapatan Belanja Daerah
APBN	= Anggaran Pendapatan Belanja Negara
BAPPEDA	= Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
BLM-PNPM	= Bantuan Langsung Masyarakat-Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat
BPD	= Badan Permusyawaratan Desa
BPMPD	= Badan Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa
BPS	= Badan Penyelenggara Statistik
FORKOMPANDA	= Forum Komunikasi Pendayagunaan Aparatur Negara Daerah
IDR	= Indonesia Dalam Rupiah
INHIL	= Indragiri Hilir
INPRES	= Instruksi Presiden
KADUS	= Kepala Dusun
KAUR	= Kepala Urusan
KEPMENDAGRI	= Keputusan Menteri Dalam Negeri
Kepmen PAN	= Keputusan Menteri Pendayagunaan Negara
LPM	= Lembaga Pemberdayaan Masyarakat
PAD	= Pendapatan Asli Desa
PADs	= Pendapatan Asli Desa sendiri
PP	= Peraturan Pemerintah
RT	= Rukun Tetangga
RW	= Rukun Warga
SEKDES	= Sekretaris Desa
SETDA	= Sekretariat Daerah
UED-SP	= Usaha Ekonomi Desa-Simpan Pinjam
UU	= Undang Undang
UUD 1945	= Undang Undang Dasar 1945

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Pengenalan**

Pada asasnya kepimpinan dalam organisasi termasuk birokrasi memiliki fungsi yang penting (Ishak, 2010, Pasolong, 2008, Matondang, 2008). Kepimpinan membawa perubahan menuju matlamat organisasi (Kim dan Maubourgne, 1992). Menurut Robbins (2006) kepimpinan merupakan faktor yang mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kerana itu kepimpinan dalam kedua-dua organisasi dan birokrasi menjadi penting dalam penyelenggaraan kegiatan perkhidmatan pentadbiran awam agar penyelenggaraan suatu tugas kerajaan berkualiti (Wahab, 1999). Bahawa kepimpinan yang berkesan menjadi penting bagi usaha semua kaki tangan mencapai tujuan organisasi (Supardi dan Syaiful Anwar, 2004). Kepimpinan juga berpengaruh positif dan mempunyai komitmen kepada bawahan untuk mencapai prestasi organisasi Montes et al. (2005). Komitmen suatu organisasi sangat dipengaruhi kepimpinan Rowden (2000). Pengaruh positif kepimpinan cukup besar terhadap prestasi dan mengukur kinerja organisasi Naceur dan Aisha (2005). Corak atau gaya kepimpinan akan sangat berpengaruh terhadap pemimpin yang berkesan (Supardi dan Syaiful Anwar, 2004). Maju mundurnya suatu organisasi sebahagian ditentukan tepat tidaknya gaya kepimpinan yang diterapkan sama ada ditentukan faktor kepimpinan (Soetarto dalam Alex S Nitisemito, 1998); Sorenson dan Epps, 1996). Dalam mengenal pasti faktor kepimpinan mencapai matlamat organisasi menjadi dimensi kajian menarik (Nawawi, 1993; Sanusi, 2009). Pendekatan baru dalam kepimpinan yang secara serentak boleh meningkatkan pertumbuhan peribadi bawahan yang meningkatkan kualiti dan perkhidmatan institusi diperlukan



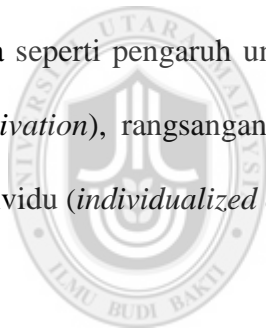
kepimpinan berkhidmat (*servant leadership*). Sehingga kepemimpinan berkhidmat merupakan suatu model kepemimpinan yang memberi prioriti perkhidmatan kepada pihak lain terutama masyarakat sekitar (Greenleaf, 2002). Kepemimpinan merupakan faktor membuat prestasi organisasi boleh dicapai sehingga pelbagai gaya kepemimpinan boleh diterapkan pemimpin. Gaya kepemimpinan menjadi aspek penentu organisasi dan menentukan perilaku bawahan (Randeree dan Chaudhry, 2012). Selain itu gaya kepemimpinan merupakan salah satu komponen dan menjadi komitmen perilaku kepemimpinan (Williams dan Hazar, 1986). Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku memberi pengaruh yang kuat kepada pemimpin organisasi bagi matlamat organisasi Wahjosumidjo (1994). Namun begitu pelbagai gaya kepemimpinan mewarnai perilaku pemimpin organisasi. Sebagai organisasi institusi desa merupakan institusi pentadbir di level bawah daripada kerajaan bagi mewujudkan perkhidmatan berkualiti kepada komuniti desa Kencana (2007). Perlunya peningkatan kesejahteraan warga komuniti secara mapan dan pengaruh kepemimpinan kepala desa harus mampu menerapkan pelbagai gaya kepemimpinannya terhadap pelaksanaan visi misi sasaran dan matlamat kesejahteraan komuniti desa. Fungsi dan peranan kepemimpinan sangat menentukan bagi mencapai matlamat. Kerana itu kepemimpinan dalam konteks kepala desa menjadi pengendali urus tadbir yang bertanggungjawab, terbuka, berkesan dan mampu menggerakkan pembangunan komuniti desa (Sulehan, 2012).

Kajian ini dalam konteks kepemimpinan situasi yang mengemukakan gaya kepemimpinan mengikuti peringkat kematangan bawahan dan perilaku pemimpin. Kepimpinan yang berkesan yang mampu membuat sinergi antara peringkat kematangan bawahan dan perilaku pemimpin (Hersey & Blanchard, 1982). Pelbagai gaya kepemimpinan dari kepala desa yang dibahas dalam kajian ini mengikuti asas teori tersebut. Selari

tuntutan reformasi tahun 2008 di Indonesia yang menghendaki perbaikan tata pemerintahan atau urus tadbir peningkatan pentadbiran awam yang ketara. Selain itu perlu adanya komitmen pemimpin yang kuat agar kepemimpinan wajib melaksanakan perbaikan ekonomi, kedaulatan undang-undang dan demokrasi (Boediono, 2008). Kerana itu pelbagai tuntutan reformasi tersebut untuk segera diwujudkan melalui peningkatan kesejahteraan rakyat sesuai dengan maksud perlembagaan UUD 1945.

Dalam kajian dikemukakan pengertian yang berbeza daripada gaya kepemimpinan suatu institusi desa dengan gaya kepemimpinan suatu organisasi pengurusan. Walaupun kesan dari orang ramai selalu memberi pengertian sama daripada kepemimpinan institusi dengan kepemimpinan pengurusan organisasi. Namun ada perbezaan yang cukup ketara pengertian antara kedua-dua kepemimpinan institusi dan kepemimpinan organisasi tersebut. Penggubalan polisi dalam pendekatan organisasi ditentukan oleh pemimpin, sebaliknya merumuskan polisi dari pendekatan institusi ditentukan oleh pengaruh nilai dan norma yang berlaku dalam institusi organisasi. Menurut Stephen (2009) yang menjelaskan kepemimpinan institusi berbeza dengan pengurusan organisasi. Kerana gaya kepemimpinan dalam pengurusan organisasi berkaitan dengan usaha mengatasi krisis atau kerumitan yang berlaku dalam organisasi. Dalam gaya kepemimpinan pengurusan organisasi ini mewujudkan tatatertib dan konsisten menyusun perancangan formal, juga merancang struktur organisasi dan memantau hasil rancangan yang sedia ada. Sebaliknya gaya kepemimpinan institusi berkaitan dengan usaha mengatasi suatu perubahan yang terjadi dalam institusi. Seorang pemimpin institusi menetapkan arah yang jelas untuk membangunkan visi masa depan dan melakukan komunikasi yang memberi ilham kepada setiap orang menghadapi halangan atau rintangan dalam institusi. Namun ada pendapat

dikemukakan Bass (1997) yang memberi penjelasan bahawa kepimpinan institusi maupun kepimpinan manajemen kedua-duanya merupakan faktor penting yang membuat organisasi berkesan secara optimal. Pengaruh istimewa daripada gaya kepimpinan kerana kemampuannya yang memberi inspirasi atau pemimpin sebagai yang memberi motivasi inspirasi (*inspirational motivation*). Gaya kepimpinan ini yang mampu memberikan visi masa depan organisasi dan membantu bawahan. Selain itu gaya kepimpinan pun mampu membuat model dengan pemecahan pengaruh yang terunggul (*idealized influence*) kerana pemimpin memiliki keteladanan dan mampu membuat rancangan berjaya. Gaya kepimpinan ini boleh dilakukan oleh pemimpin yang menerapkan kepimpinan transformasi (*transformational leadership*) kepada bawahannya dengan memberikan beberapa cara seperti pengaruh unggul (*idealized influence*), motivasi inspirasi (*inspirational motivation*), rangsangan intelek (*intellectual stimulation*) dan pertimbangan secara individu (*individualized consideration*).



UUM  
Universiti Utara Malaysia

Suatu perkhidmatan merupakan tugas asas dari suatu kerajaan dimanapun dan perkhidmatan awam tersebut harus diberikan kepada seluruh elemen masyarakat secara merata-rata. Dalam skop elemen masyarakat yang lebih kecil sebagai komuniti desa pun memiliki hak untuk menerima perkhidmatan dari kerajaan desa. Konsep perkhidmatan awam merupakan produk institusi desa yang diberikan bagi keperluan warga komuniti (Wenstra dalam Esa, 2006). Perkhidmatan pentadbiran awam dilaksanakan oleh kaki tangan kerajaan (Savas dalam Esa, 2006). Begitu pentingnya pentadbiran awam ini yang berkembang luas pada susunan organisasi kerajaan (Sinambela, 2010). Dijelaskan Saragih (2006) konsep ini penting untuk peningkatan kesejahteraan dalam kehidupan sosial. Dalam reformasi Indonesia tahun

1998 ditegaskan konsep perkhidmatan yang berkualiti telah menjadi isu penting bagi komuniti desa. Dalam tuntutan reformasi tersebut perwujudan konsep perkhidmatan awam perlu dilakukan untuk memberikan peningkatan kesejahteraan kepada seluruh elemen masyarakat hingga kepada komoditi desa. Pelaksanaan perkhidmatan telah menjadi keperluan asas untuk komuniti desa seperti rangkaian jalan raya desa, jambatan desa, sarana pendidikan, kesihatan, telekomunikasi dan infrastruktur lain (Sulehan, 2012). Dengan terlaksananya keperluan asas tersebut akan memberi kemudahan proses urus tadbir bagi komuniti desa secara signifikan. Untuk mewujudkan perkhidmatan berkualiti menggunakan kriteria model *servqual* (*service quality*) dari Parasuraman, Zeithaml dan Berry (dalam Aldri, 2011) ke dalam bentuk model *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance* dan *emphaty*. Peningkatan kualiti perkhidmatan itu penting dilakukan (Zauhar, 2001; Prasojo, Pradana dan Hiqmah, 2006). Perkhidmatan yang diberikan kepada komuniti di Indonesia masih sangat tidak memadai. Begitupun perkhidmatan yang dilakukan bagi komuniti desa belum menjadi sebuah prestasi secara memuaskan sesuai harapan. Sebagai bukti hasil *Survey Political and Economic Risk Consultancy* (2015) dinyatakan bahawa birokrasi Indonesia masih tergolong buruk berbanding USA, Australia bahkan di Asia. Justeru perkhidmatan awam itu sebenar telah menjadi tanggungjawab kerajaan (Rasyid, 1998; Dwiyanto, 2002) dan ianya merupakan hak-hak sosial komuniti (Holle, 2011). Dalam UU Nombor 25 Tahun 2009 tentang perkhidmatan awam dan PP Nombor 96 Tahun 2012 dibuatlah sebuah pertubuhan bernama Ombudsman untuk mengawasi kualiti perkhidmatan dan sistem berkhidmat bersepadu dalam satu pintu (*One stop services*). Dengan menggunakan sistem standard perkhidmatan yang minimum untuk melaksanakan pelbagai perkhidmatan (Yudhoyono, 2013).

Dalam rangka pembangunan masyarakat desa faktor dana pentadbiran desa di dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa bahawa dinyatakan ada beberapa sumber kewangan desa yang menjadi pendapatan desa. Sumber kewangan desa tersebut berasal dari kerajaan Pusat, Provinsi, Kabupaten dan bantuan kewangan lain. Pembangunan masyarakat desa dengan sistem penggunaan dana yang diterima desa dilaksanakan untuk meningkatkan kesejahteraan komuniti desa dengan perkhidmatan awam yang berkualiti. Suatu asas penting dalam melaksanakan pengurusan barangan awam atau aset kerajaan. Sistem pengurusan kewangan menerapkan asas "*The money follow function but not function follow money*" untuk mewujudkan prestasi organisasi (Suwandi, 2000). Kerana itu setiap penyelenggaraan pentadbiran awam dalam peningkatan kualiti perkhidmatan awam untuk kesejahteraan masyarakat maka faktor dana menjadi penting untuk menyokong kesejahteraan masyarakat terutama bagi kepentingan asas komuniti desa. Dalam rangka pembangunan infrastruktur desa Kabupaten Inhil, maka faktor dana dalam sistem *budget sharing* untuk melaksanakan program infrastruktur antara Provinsi Riau dan Kabupaten Inhil. Dalam Peraturan Daerah Kabupaten Inhil Nombor 04 tahun 2008 yang berasas kepada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37 tahun 2007 telah ditegaskan bahawa autoriti pengurusan dana telah menjadi tanggungjawab desa. Namun dengan sistem *budget sharing* tersebut maka dengan kepimpinan kepala desa berharap pembangunan infrastruktur desa boleh meningkatkan perkhidmatan awam di desa.

Dalam rangka pembangunan semangat baru Indragiri Hilir yang bermarwah, bermatabat dan gemilang pada tahun 2025, maka wujud visi dan misi Kabupaten Inhil melaksanakan pembangunan melalui suatu program Desa Maju Inhil Jaya

yang berasas UU No. 6 tahun 2014, PP No. 43 Tahun 2014 dan Permendagri No. 37 Tahun 2007 tentang pedoman penyelenggaraan penggunaan kewangan desa. Dengan pembangunan program Desa Maju Inhil Jaya tersebut faktor dana menjadi sangat penting dalam melakukan percepatan pembangunan desa dan pemerksaan komuniti desa. Pembangunan komuniti desa adalah merupakan kesempatan yang memberi penyertaan dan pemerksaan desa terhadap pembangunan bagi 170 buah desa di Kabupaten Inhil Riau iaitu 85 desa miskin, 65 desa berkembang dan 20 desa maju (BPMPD INHIL, 2011). Kajian ini isu gaya kepimpinan kepala desa dan faktor dana dibincangkan secara substantif dan khas dalam usaha peningkatan kualiti perkhidmatan komuniti desa di Indonesia. Pelbagai isu kepimpinan organisasi dan birokrasi desa telah banyak dibahas. Namun kajian yang secara khas tentang pengaruh kepimpinan kepala desa terhadap kualiti perkhidmatan masih kurang dikaji secara substantif. Begitu pun kajian tentang pengaruh faktor dana terhadap kualiti perkhidmatan pentadbiran awam jarang dilakukan secara signifikan.

## **1.2 Pernyataan Masalah**

Fungsi birokrat awam dalam suatu kerajaan desa adalah memberikan suatu hasil perkhidmatan yang berkualiti tetapi komuniti desa pada masa ini belum merasakan prestasi kerajaan desa secara signifikan. Fungsi utama kepimpinan kepala desa memberikan perkhidmatan awam pada komuniti desa. Kepala desa dalam kepimpinannya mempunyai tanggungjawab yang sangat signifikan terhadap penyelenggaraan perkhidmatan pentadbiran awam suatu komuniti desa tersebut. Menurut Pasolong (2008) bahawa peringkat kepimpinan penyelenggara kerajaan, terdiri daripada sebagai kepimpinan peringkat atas (*top management*), kepimpinan peringkat menengah (*middle management*) dan kepimpinan peringkat bawah (*lower*

*management*). Kepimpinan dalam konteks kepala desa maka kepimpinan kepala desa merupakan kepimpinan pada peringkat atas (*top management*). Kerana itu peringkat kepimpinan kepala desa terhadap struktur birokrasi awam memiliki posisi penentu dalam struktur kerajaan desa. Walaupun kepimpinan kepala desa dalam struktur kerajaan Indonesia berada dalam posisi kepimpinan peringkat bawah (*lower management*). Namun realiti keadaan desa didapati belum menerima perkhidmatan awam yang berkualiti dalam kepimpinan kepala desa secara signifikan. Kepimpinan kepala desa diduga belum berjaya untuk berkhidmat secara berkualiti bagi komuniti di desa. Keadaan infrastruktur desa tersebut tidak tersedia secara memadai yang boleh menyokong memenuhi keperluan asas komuniti desa. Faktor infrastruktur desa yang utama mengenai penyelenggaraan jalan raya desa, sarana pendidikan, bidang kesihatan dan komunikasi yang masih sangat kurang sehingga tidak memberi sokongan dalam proses bagi urus tadbir di desa. Telah terjadi gap kesenjangan keperluan dan kepentingan komuniti desa dengan pembangunan infrastuktur desa yang belum memenuhi standar kualiti. Pembangunan infrastruktur di beberapa desa masih didapati rangkaian jalan raya desa dan jalan tanah desa yang belum memenuhi standard. Begitupun sarana angkutan desa yang digunakan sebagai penghubung antar komuniti desa berupa jambatan kayu masih jauh dari memenuhi nilai standard. Faktor lain yang menjadi sebab infrastuktur desa yang belum memenuhi standard kualiti kerana faktor kepimpinan kepala desa dalam membuat polisi desa masih yang lemah. Secara majoriti kepimpinan kepala desa tidak mahir dalam pengurusan organisasi desa. Sehingga kepimpinan kepala desa yang berfungsi memberikan perkhidmatan awam di desa belum dilakukan secara kompeten. Begitupun kaki tangan desa dalam peringkat pendidikan belum memadai. Secara majoriti kaki tangan desa memiliki pendidikan sekolah rendah (13.50%) dan sekolah menengah

(67.90%), sedangkan sisanya dari peringkat akademi diploma (6.60%) dan degree atau strata 1 (12%). Bahkan dalam perkara lain terhadap proses pemerintahan desa masih dikelola secara setengah rasmi. Sepertimana telah ditegaskan oleh Marzali (dalam Solehan, 2012) bahawa pemerintahan desa dalam proses penyelenggaraan pentadbiran belum dikelola secara profesional kerana sebahagian apparatus desa setengah hari bekerja di pejabat dan setengah harinya lagi bekerja di sawah ataupun di ladang. Selari dengan perkara ini, maka sebenar isu penting yang dihadapi desa adalah mengenai prasarana dan Infrastruktur desa untuk keperluan asas komuniti desa. Dalam realiti keperluan asas tersebut didapati bahawa prasarana dan infrastruktur desa masih sangat minimum dan belum mencukupi keperluan asas untuk komuniti desa. Keadaan ini membuat banyak bilangan desa menjadi desa relatif tertinggal samaada desa miskin masih relatif tinggi. Di Kabupaten Inhil majoriti ada 50 % (85 desa) daripada 170 desa masih merupakan desa miskin, dan sisanya 38 % ( 65 desa berkembang ) dan 12 % (20 desa maju) BPMPD INHIL (2011). Keadaan ini menunjukkan bahawa betapa kualiti perkhidmatan awam Kabupaten Inhil yang relatif masih sangat rendah, sehingga membuat peringkat kesejahteraan hidup komuniti desa dirasakan tidak memberikan manfaat secara maksimum. Pelaksanaan program pembangunan infrastruktur Kabupaten Inhil berupa infrastruktur desa yang dibangun tidak membawa impak yang signifikan pada peningkatan kualiti perkhidmatan awam di desa. Infrastruktur tersebut sememangnya belum dibangun sesuai dengan kriteria jenis dan kualiti bangunan. Pembangunan infrastruktur Kabupaten Inhil melalui program pembangunan desa mandiri telah dimulakan awal tahun (2006-2013). Pembangunan infrastruktur desa untuk memberikan peningkatan kualiti perkhidmatan komuniti desa. Namun realisasi infrastruktur desa yang dibina selama tempoh 8 tahun (2006-2013) tersebut



menunjukkan hasil secara kuantiti mahupun kualiti hasilnya tidak mencukupi. Hasil pelaksanaan pembangunan dan infrastruktur desa belum memberikan sokongan bagi peningkatan perkhidmatan awam yang berkualiti komuniti desa dalam Kabupaten Inhil seperti Jadual 1.1 ini.

**Jadual 1.1 Pembangunan Infrastruktur Desa Tempo 8 Tahun (2006-2013)  
Kabupaten Inhil**

No	Infrastruktur desa	Realiti Pembangunan Infrastruktur Desa		
		Tot Infrasktur (M/Unit)	Meter/Unit /Th/Desa	Purata (%)Th/Desa
1	Jalan tanah	482.064.5	354.46	0.58
2	Semenisasi jalan	900.727.5	622.30	0.58
3	Jembatan kayu	30.477.9	22.41	0.58
4	Jerambah desa	51.242.3	37.68	0.58
5	Rehab madrasah	259	0.19	0.58
6	Prasarana kesihatan	214	0.16	0.58
7	los pasar	220	0.16	0.58
8	Dermaga sungai	740	0.54	0.58

Sumber: BPMPD. 2014

Pembangunan Infrastruktur Kabupaten Inhil berupa rangkaian jalan desa dan jalan tanah desa sekadar hanya bertambah sepanjang 354 meter per desa (purata/tahun) dan semenisasi jalan desa bertambah 622.30 meter per desa (purata/tahun). Begitu pun jembatan kayu, jerambah desa, pemulihan sarana pendidikan madrasah, prasarana kesihatan, los pasaran dan dermaga sungai hanya bertambah purata (0.588 %) per desa per tahun. Pembangunan rangkaian jalan desa, jembatan jalan desa, angkutan sungai, sumber air bersih, listerik desa secara ketara masih sangat rendah. Infrastruktur desa yang dibina tidak meningkatkan kualiti perkhidmatan bagi kesejahteraan komuniti desa. Keadaan infrastruktur peningkatan kualiti perkhidmatan desa secara majoriti sangat tidak mencukupi. Keadaan rangkaian jalan raya desa yang tidak kondusif tersebut boleh dilihat pada jadual di bawah ini.

**Jadual 1.2 Keadaan Permukaan Jalan Desa Kabupaten Inhil Tahun 2013**

Keadaan jalan desa		Jalan desa (Km) (%)	
Jenis permukaan			
a.	Semenisasi 67.30	900.727.5	
b.	Jalan tanah	482.064.5	
Kondisi jalan desa			
a.	Baik	359.322 <sup>1</sup>	26
b.	Sedang	345.500	25
c.	Rusak	248.760	18
d.	Rusak berat	482.420	31
	Jumlah	1.382.792	100

Sumber: BPMPD, 2014

Selain itu yang menjadi isu penting adalah mengenai penggunaan teknologi informasi desa masih sangat rendah. Menurut data BPS Inhil 2014 penggunaan teknologi informasi tersebut dinyatakan dalam 572.253 jiwa penduduk desa Kabupaten Inhil yang diambil kira memanfaatkan telefon baru sekedar mencapai 0.05%. Perkara ini menunjukkan bahawa penduduk desa yang menggunakan telefon sebanyak 286 orang secara purata 1.6 orang atau kurang dari 2 orang pengguna telefon setiap desa. Sedangkan pengguna telefon bimbit hanya mencapai 2.53 % atau 14.477 orang secara purata 85 orang setiap desa. Selain itu pengguna akses internet pejabat/sekolah diperkirakan sebanyak 0.009 % sahaja atau hanya digunakan 51 pejabat/sekolah dan boleh diambil kira bahawa ada pejabat/ sekolah di beberapa desa didapati tidak punya akses internet tersebut.

Selari dengan perkara tersebut di atas ada beberapa kajian lepas infrastruktur desa mengenai perkhidmatan awam yang kurang berkualiti bagi komuniti desa seperti dinyatakan Mulyana (2015) dalam kajian mengenai kepimpinan Kepala Desa terhadap pembangunan infrastruktur desa Dendun Kabupaten Bintan tahun 2011-

2013. Dalam kajian ini didapati jalan aspal atau pembangunan jalan desa untuk akses komuniti desa hanya berupa jalan tanah sepanjang 0.5 kilometer sahaja. Kepimpinan Kepala Desa belum berjaya membangun rangkaian jalan raya desa seperti yang dirancang sejak awal lagi sepanjang 1.5 kilometer di nyatakan dalam profil desa. Akses untuk penghubung antara desa belum sepenuhnya dibuat secara memadai sehingga komuniti desa tidak menerima pemberian perkhidmatan awam secara berkualiti pula. Selain itu pengurusan kerajaan desa terhadap kapasiti pengurusan administrasi desa yang tidak mampu membuat produktiviti dan kreatifiti secara maksimum. Begitupun dalam kajian tersebut prestasi pegawai desa secara kualiti mahupun secara kuantiti yang juga masih rendah. Sehingga perkara tersebut di atas merupakan sebab yang membuat pelaksanaan pembangunan desa untuk mewujudkan perkhidmatan awam yang berkualiti menjadi terhambat. Demikian pula hasil kajian yang dilakukan Istigfarin (2014) di beberapa desa kawasan Kalimantan Timur yang menunjukkan bahawa kerana masalah kapasiti pengurusan administrasi desa yang masih rendah maka membuat prestasi desa rendah dan tidak berjaya melakukan usaha peningkatan kualiti perkhidmatan awam secara signifikan. Selari dengan hasil kajian Roro (2013) dalam beberapa buah desa di Kota Banjarbaru juga didapati prestasi kerja desa dan kualiti perkhidmatan yang masih rendah tidak berjaya membuat komuniti desa untuk merasakan pemberian perkhidmatan secara berkualiti di desanya. Kondisi yang sedia ada di desa dalam beberapa kajian tersebut menunjukkan bahawa infrastruktur desa yang dibina tidak membuat peningkatan perkhidmatan yang berkualiti bagi komuniti desa secara signifikan.

Dalam konteks polisi peningkatan kualiti perkhidmatan awam oleh kerajaan desa dalam kepimpinan kepala desa telah dilakukan pelbagai usaha perancangan

pembangunan desa, namun hasil pembangunan infrastruktur desa masih belum memberikan manfaat secara signifikan bagi komuniti desa. Dalam UU Nomor 25 Tahun 2004 yang digunapakai sebagai pedoman untuk rancangan pembangunan infrastruktur desa belum sepenuhnya mengakomodasi aspirasi masyarakat tempatan. Pendekatan pembangunan di dalam undang-undang tersebut masih menggunakan pola pendekatan lama *top down* dan *bottom up*. Sehingga proposal perancangan pembangunan sebahagian besar ditentukan birokrat pejabat atasan dan sebagai akibatnya tidak memberi akses pada perwujudan pembangunan aspirasi perancangan dari komuniti desa. Paradigma pembangunan infrastruktur masih memberi prioriti pada pembangunan dalam bandar. Sedangkan pembangunan desa tidak menjadi perhatian secara memadai. Dengan demikian hasil pembangunan infrastruktur yang dibina kurang mencukupi baik secara kualiti dan kuantiti terutama bagi pembuatan jalan desa, jambatan desa dan pasar desa. Pendekatan pembangunan desa dengan cara *top down* tidak akan memenuhi keperluan asas bagi komuniti desa. Begitupun pasar desa yang telah dibangun tidak mendukung transaksi jual beli dan letak pasar desa tidak memenuhi keinginan warga desa. Pembangunan sarana kesihatan dan rawatan medis pejabat kesihatan desa yang tidak memberi kesan dan tidak pula memberikan kepuasan sesuai keinginan dari warga desa. Pola dasar pembangunan desa yang tidak jelas menjadi sebab polisi pembangunan sebagai pelan tindakan (*Blue print*) arah pembangunan dan perancangan program desa pun menjadi tidak jelas. Selain itu pegawai desa tidak cekap membuat rancangan pembinaan desa. Sehingga akibatnya peningkatan kualiti perkhidmatan yang dilakukan tidak berkesan bagi komuniti desa. Hasil pembangunan desa tidak membuat peningkatan kesejahteraan untuk dinikmati oleh komuniti desa secara signifikan.

### **1.3 Persoalan Kajian**

Persoalan kajian adalah seperti berikut:

- 1) Apakah profil gaya kepimpinan yang paling dominan diantara klasifikasi desa miskin, desa berkembang, desa maju ?
- 2) Apakah pengaruh gaya kepimpinan kepala desa terhadap kualiti perkhidmatan awam ?
- 3) Sejauhmanakah pengaruh faktor dana terhadap kualiti perkhidmatan awam ?
- 4) Bagaimana kualiti perkhidmatan awam diantara klasifikasi desa miskin, desa berkembang, desa maju ?

### **1.4 Objektif Kajian**

Kajian ini mengkaji profil gaya kepimpinan kepala desa di diantara klasifikasi desa miskin, desa berkembang dan desa maju dan mengkaji pengaruh gaya kepimpinan kepala desa terhadap kualiti perkhidmatan awam. Begitu pula untuk mengenal pasti pengaruh faktor dana dan mengenal pasti kualiti perkhidmatan awam diantara klasifikasi desa miskin, desa berkembang, desa maju Kabupaten Inhil Riau.

Objektif kajian adalah :

- 1) Mengkaji profil gaya kepimpinan kepala desa yang paling dominan mengikut klasifikasi desa miskin, desa berkembang, desa maju.
- 2) Mengkaji pengaruh gaya kepimpinan kepala desa terhadap kualiti perkhidmatan awam.
- 3) Mengetahui pengaruh faktor dana terhadap kualiti perkhidmatan awam.
- 4) Mengetahui kualiti perkhidmatan awam diantara klasifikasi desa miskin, desa berkembang dan desa maju.

## 1.5 Hipotesis Kajian

Untuk jawapan yang bersifat sementara (*hipothesis*) ke atas masalah dan persoalan yang telah dikemukakan sebelumnya maka boleh dirumuskan hipotesis kajian dibahagi kepada 2 bahagian. Bahagian *pertama*, hipotesis yang berkaitan pengaruh gaya kepimpinan 4 dimensi ( $X_1$   $X_2$   $X_3$   $X_4$ ) terhadap kualiti perkhidmatan awam (Y). Bahagian *kedua*, hipotesis yang berkaitan dengan pengaruh faktor dana (W) terhadap kualiti perkhidmatan awam (Y).

Hipotesis-hipotesis tersebut dijelaskan sepertimana berikut ini:

### 1. Hipotesis bahagian pertama :

- a. Terdapat Pengaruh yang Siginifikan antara Gaya Arahan ( $X_1$ ) terhadap Kualiti Perkhidmatan Awam (Y).
- b. Terdapat Pengaruh yang Siginifikan antara Gaya Perundingan ( $X_2$ ) terhadap Kualiti Perkhidmatan Awam (Y).
- c. Terdapat Pengaruh yang Siginifikan antara Gaya Keterlibatan ( $X_3$ ) terhadap Kualiti Perkhidmatan Awam (Y).
- d. Terdapat Pengaruh yang Siginifikan antara Gaya Delegasi ( $X_4$ ) terhadap Kualiti Perkhidmatan Awam (Y).

### 2. Hipotesis bahagian kedua :

Terdapat pengaruh faktor dana (W) yang signifikan terhadap kualiti perkhidmatan awam (Y).

## 1.6 Kepentingan Kajian

Signifikansi teoritis hasil kajian ini iaitu sebagai pengembangan ilmu. Pengkajian mengenai gaya kepimpinan kepala desa yang dijangkakan boleh diharapkan menjadi sumbangan teoritik pemikiran dalam rangka pengembangan ilmu pentadbiran

terutama yang berhubungkait dengan pentadbiran perkhidmatan awam. Kepentingan lain daripada kajian adalah bagi kepentingan praktik. Hasil kajian ini dijangkakan boleh memberikan sumbangan pemikiran dan menjadi garis panduan bagi pihak-pihak yang berkenaan terutama para pejabat pada pelbagai jawatan awam tempatan di Indonesia bagi usaha untuk membantu terhadap kepimpinan kepala desa sebagai penggerak perubahan (*agent of change*) di desa. Perubahan dalam pembinaan desa hanya mungkin dilakukan dengan peningkatan kualiti perkhidmatan awam di desa oleh kepimpinan kepala desa. Kepimpinan kepala desa harus menjadi pemimpin yang kuat dalam melaksanakan tugas dan fungsi kepala desa. Posisi kepimpinan kepala desa selalu berada di bahagian terdepan dalam memberikan perkhidmatan awam di desa. Meskipun posisi kepimpinan kepala desa dalam struktur kerajaan dalam posisi paling bawah atau *low management* akan tetapi kepimpinan kepala desalah yang mempunyai hubungan langsung dan berinteraksi dengan komuniti desa secara langsung. Oleh kerana itu kajian menjadi penting untuk memberikan sumbangan dalam pengembangan ilmu terutama sumbangan pemikiran dalam rangka pengembangan ilmu pentadbiran awam tersebut. Signifikansi amalan sebagai masukan kepada Kerajaan daerah atau Kerajaan desa terhadap usaha kepimpinan kepala desa melakukan peningkatan kualiti perkhidmatan awam di Kabupaten Inhil Riau. Peningkatan kualiti perkhidmatan awam boleh dilakukan dengan menyelenggarakan pelatihan berupa *training & workshop* tujuannya untuk meningkatkan kemahiran teknik dan kemahiran pengurusan (*technical skill & managerial skill*). Selain itu hasil kajian ini pula dijangkakan boleh memberikan sumbangan model kepimpinan kepala desa yang mampu meningkatkan kualiti perkhidmatan awam yang sepatutnya wujud di kalangan kepimpinan kepala desa secara berkesan terutamanya di Kabupaten Inhil.

## 1.7 Skop Kajian

Kerana keterbatasan masa dan kos dalam pembuatan kajian ini maka skop kajian akan dibatasi hanya kepada pengaruh gaya kepimpinan yang fokus terhadap perkhidmatan awam yang merangkumi kualiti perkhidmatan yang memberikan kepuasan pelanggan. Kajian ini terhad angkubah kepimpinan kepala desa dan angkubah kualiti perkhidmatan awam. Aspek kualiti perkhidmatan awam yang dipengaruhi oleh gaya kepimpinan kepala desa yang berlaku untuk kawasan desa miskin, desa berkembang dan desa maju. Selanjutnya akan dikaji pula pengaruh faktor dana desa terhadap kualiti perkhidmatan awam di desa Kabupaten Inhil Riau. Sepertimana telah dijelaskan di atas bahawa dalam kajian ini terhad pada pengaruh gaya kepimpinan dan begitupun profil kepimpinan kepala desa terhadap kualiti perkhidmatan awam yang mengikut daripada klasifikasi desa miskin, desa berkembang dan desa maju Kabupaten Inhil Provinsi Riau.

Gaya kepimpinan dalam skop kajian berasaskan teori kepimpinan situasional dan teori kepimpinan Hersey & Blanchard (1982). Selain itu pentadbiran mengenai kualiti perkhidmatan awam yang berhubung kait kepuasan pelanggan warga desa. Seterusnya gaya kepimpinan kepala desa dan kualiti perkhidmatan awam dalam dimensi klasifikasi desa miskin, desa berkembang dan desa maju. Selain itu mengenai profil gaya kepimpinan yang paling dominan diantara klasifikasi desa miskin, desa berkembang dan desa maju. Hasil kajian tidak punya maksud membuat generalisasi gaya kepimpinan kepala desa kawasan provinsi Riau. Pemilihan Kabupaten Inhil menjadi kawasan kajian kerana mengambilkira bahawa ianya lebih representatif dan refleksif terhadap keadaan karakteristik demografi berbanding dengan daerah kawasan lain di Provinsi Riau.



Keterbatasan kajian lainnya iatu bahawa pengukuran data dan data diperoleh daripada responden dalam kajian ini adalah bersifat persepsi dan tidak terlepas daripada bias subjektiviti individu. Kajian ini pada umumnya menggunakan soal selidik dan kebolehpercayaan tertakluk kepada kejujuran responden yang menjawab soalan-soalan yang dikemukakan dalam soal selidik. Selain itu jawapan yang diberikan responden mungkin hanya tepat bagi persepsi responden sahaja. Namun demikian perkara ini dicuba mengantisipasinya dengan cara melakukan *cross check* data melalui kajian dokumentasi. Manakala daripada segi populasi kajian responden yang dipilih mungkin sahaja kurang proporsional dalam keseluruhan aspek demografi responden, sehingga dalam aspek tersebut membuat kesimpulan diambil kurang proporsionaliti yang sebenar. Pengutipan data memiliki keterbatasan dalam hal masa berlakunya data dari awal pengutipan data. Pengutipan data dilakukan tahun 2010-2011 bahkan pertengahan tahun 2013, Bahkan boleh diperkirakan ada sebahagian data yang kurang besesuaian pada tahun sekarang ataupun masa tahun sesudahnya kerana data telah luput tarikh.

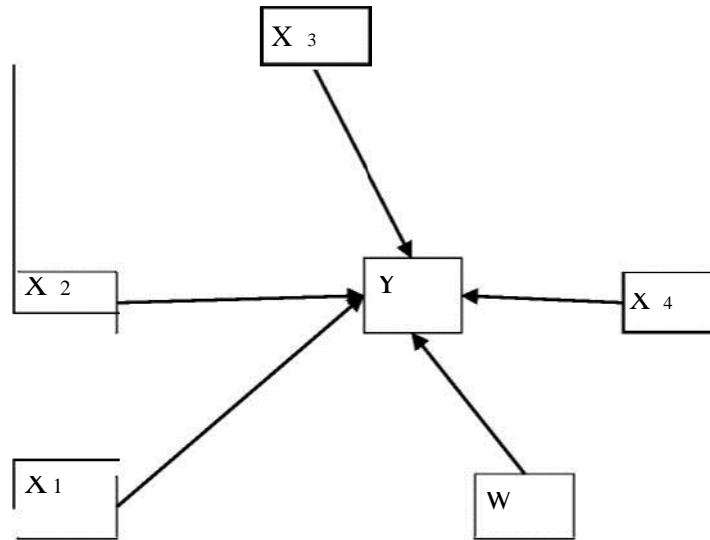
### **1.8 Definisi Operasi Kajian**

Kepimpinan yang dibangun kajian ini adalah kepimpinan situasional dari teori kepimpinan situasional yang dikembangkan oleh Blanchard (1988). Untuk menjelaskan konsep kajian boleh dilihat pada jadual di bawah ini.

**Jadual 1.3 Definisi Operasi Kajian**

Konsep	Definisi	Rujukan
Kepimpinan Situasional	<p>a. Kepimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi keberkesanan dan kejayaan organisasinya.</p> <p>b. Situasional adalah situasi terhadap tiga unsur iaitu pimpinan, bawahan dan situasi yang berhubung kait antara satu sama lain.</p> <p>c. Kepimpinan Situasional adalah merupakan titik temu diantara gaya kepimpinan dan kematangan pengikut melalui tindakan pemimpin yang mendiagnosis kesediaan bawahan dalam tugas tertentu dan menunjukkan gaya kepimpinan yang tepat untuk situasi tertentu.</p>	<p>-Richards &amp; Eigel (1986).</p> <p>-Drath &amp; Palus (1994).</p> <p>-House <a href="#">et.al.</a> (1999) (dalam Gary Yukl, 2010).</p> <p>-Hersey &amp; Blanchard (1992).</p>
Kualiti Perkhidmatan Awam	<p>a. Kualiti adalah suatu kondisi dinamis berhubungan dengan produk, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.</p> <p>b. Perkhidmatan Awam adalah segala bentuk kegiatan yang dilakukan oleh kerajaan pusat, daerah dan lingkungan badan usaha milik kerajaan /daerah dalam bentuk barang atau jasa baik dalam rangka keperluan asas bagi masyarakat dan pelaksanaan peraturan daripada undang-undang.</p> <p>c. Kualiti Perkhidmatan Awam adalah kualiti daripada pemberian jasa melebihi kadar kepentingan pelanggan perkhidmatan atau kualiti perkhidmatan merupakan perbandingan antara kenyataan yang diterima dengan harapan atas perkhidmatan yang ingin diterima.</p>	<p>-Tjiptono (2002) - UU.No 25 TH 2009</p> <p>- KEMENPAN No.81/1993. - Tjokrowisastro (1995).</p> <p>-Pamudji (1994). - Tjiptono (2007). - Groncroos (1984). - Brady dan Conin (2001).</p>

Dalam kajian ini angkuabah yang digunakan adalah mencakup 4 dimensi angkuabah bebas gaya kepimpinan iaitu gaya arahan, gaya perundingan, gaya penyertaan dan gaya delegasi disamping itu angkuabah bebas faktor dana dan angkuabah terikat kualiti perkhidmatan awam. Hubungan diantara angkuabah-angkuabah kajian ini boleh digambarkan sepertimana dalam rajah (3.4) berikut:



**Rajah 1.1 Hubungan di antara Angkubah Kajian**

Dalam definisi operasi angkubah yang akan dikaji terdiri daripada 4 dimensi angkubah gaya kepimpinan, angkubah faktor dana dan angkubah kualiti perkhidmatan awam sepertimana boleh dijelaskan berikut ini : 1) Gaya arahan (X1) iaitu gaya kepimpinan yang memberikan pengarahan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan rendah yang tidak berkemampuan dan tidak mau serta tidak yakin memikul tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. 2) Gaya perundingan (X2) iaitu gaya kepimpinan yang diterapkan kepada bawahan yang mempunyai tingkat kematangan rendah yang tidak berkemampuan tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab dan memiliki keyakinan serta pengetahuan meskipun keterampilan yang kurang. 3) Gaya keterlibatan (X3) iaitu gaya kepimpinan yang diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan sedang dan memiliki kemampuan tetapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan tugas. 4) Gaya Delegatif (X4) iaitu gaya kepimpinan yang diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan, kemampuan dan kemauan yang tinggi atau

berkeyakinan boleh memikul tanggung jawab. 5) Kualiti perkhidmatan awam (Y) adalah kualiti dari serangkaian aktiviti di dalam perkhidmatan awam bagi pemenuhan keperluan asas pelanggan atas pentadbiran awam yang sesuai dengan peraturan undang-undang yang berlaku. 6) Faktor dana (W) adalah faktor yang mempengaruhi dalam perkhidmatan awam bagi pemenuhan keperluan asas pengguna.

Di dalam menentukan ukuran angkuabah penyelidikan ini terlebih dahulu harus dibuat suatu definisi operasional penelitian yang disesuaikan dengan karakteristik angkuabah penyelidikan yang boleh diukur. Definisi operasional angkuabah kajian dalam jadual di bawah ini.

**Jadual 1.4 Definisi Operasional Angkuabah Penyelidikan**

No	Angkuabah	Definisi operasional
1	Gaya Arahan (X1)	Perilaku gaya pemimpin banyak memberikan pengarah dan sedikit sokongan.
2	Gaya Perundingan (X2)	Perilaku gaya pemimpin banyak mengarahkan dan banyak memberikan
3	Gaya penyertaan (X3)	Perilaku gaya pemimpin banyak memberikan sokongan dan sedikit pengarah.
4	Gaya Delegasi (X4)	Perilaku gaya pemimpin yang sedikit memberikan sokongan dan sedikit pengarah.
5	Kualiti Perkhidmatan Awam (Y)	Penyelenggaraan perkhidmatan awam yang memberikan hasil berkualiti yang memuaskan pengguna yang dilaksanakan sesuai dengan standar dan prosedur pelaksanaan mengikut ketentuan peraturan undang-undang.
6	Faktor Dana (W)	Dana yang bersumber dari Pusat, Provinsi, Kabupaten, Desa bagi menyokong keperluan asas kualiti perkhidmatan awam.

## 1.9 Model Kerangka Kajian

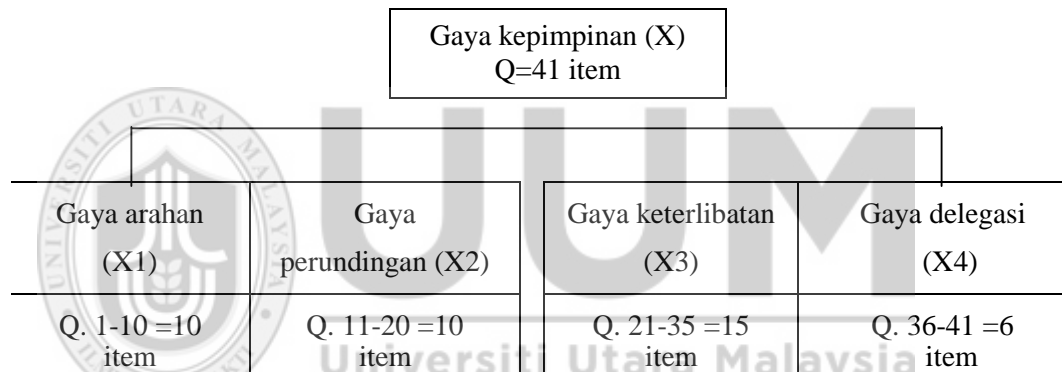
### 1.9.1 Kepimpinan Situasional

Faktor pemimpin dalam gaya kepimpinan diperlukan penerapan kepimpinan berkesan. Pemimpin yang berkesan boleh menerapkan gaya tertentu kepimpinannya dan memahami terlebih dahulu bawahan serta memahami potensi yang mereka miliki. Memanfaatkan potensi bawahan dan memahami situasi untuk mencapai tujuan organisasi (Fiedler, 1967 dan Blanchard, 1982). Peranan pemimpin dalam gaya kepimpinan yang diterapkan sangat diperlukan untuk melaksanakan perkhidmatan awam. Kerana itu perlu mengkaji pelbagai faktor berpengaruh daripada kepimpinan melakukan pentadbiran bagi kualiti perkhidmatan awam. Model kajian kepimpinan dengan gaya kepimpinan yang mungkin berlaku di kalangan kepala desa untuk melaksakan pentadbiran bagi peningkatan kualiti perkhidmatan awam di pedesaan Indonesia.

Model kajian faktor kepimpinan dari teori kepimpinan situasional atau *situational leadership theory* dikembangkan Blanchard (1982). Teori ini membuat gaya kepimpinan diterapkan oleh kepimpinan situasional kepala desa terhadap peningkatan kualiti perkhidmatan awam. Gaya kepimpinan situasional tersebut merangkumi empat dimensi gaya kepimpinan ; 1) Gaya arahan (gaya instruksi/ instruction). 2) Gaya perundingan (gaya konsultasi/consultation). 3) Gaya penyertaan (gaya partisipasi/participation) dan 4) Gaya delegasi/delegation.

Kepimpinan yang berjaya mampu membuat prestasi kepimpinan meningkatkan kualiti perkhidmatan awam. Peranan gaya kepimpinan kepala desa agar memiliki pengaruh untuk mencapai perkhidmatan awam yang berkualiti. Justeru kualiti

perkhidmatan awam itulah yang mampu dirasakan pengguna dengan rasa puas. Oleh kerana itu pula pengaruh gaya kepimpinanlah yang menciptakan kualiti perkhidmatan awam yang berkesan. Faktor kepimpinan yang dikaji dalam perpektif pentadbiran guna mencapai kualiti perkhidmatan awam. Mengkaji faktor kepimpinan pada setiap dimensi gaya kepimpinan dibuat sejumlah soal selidik. Soal selidik kajian sebagai instrumen pengumpulan data merangkumi 41 item soal selidik seperti dalam rajah di bawah ini.



***Rajah 1.2 Dimensi Angkubah bebas Gaya kepimpinan***

### **1.9.2 Dimensi Perkhidmatan awam**

Dalam dimensi kajian ini mengenai kualiti perkhidmatan awam telah merangkumi sebanyak 16 item soal selidik sepertimana yang didapati di dalam jadual berikut di bawah ini.

**Jadual 1.5 Dimensi Angkubah Bersandar Kualiti Perkhidmatan Awam**

No	Dimensi Perkhidmatan awam (Question)	Jml item (Question)
1	Nyata /berwujud ( <i>Tangible</i> ) -Tersedia berbagai fasilitasi bagi kemudahan dan kenyamanan pelaksanaan tugas perkhidmatan untuk awam (Q1)	1
2	Keandalan ( <i>Realibility</i> ) -Kecepatan dan ketepatan dalam proses melaksanakan tugas perkhidmatan awam (Q2) -Kemudahan prosedur dalam memberikan perkhidmatan awam (Q3) -Kualiti perkhidmatan awam yang diberikan kepada awam (Q4)	3
3.	Ketanggapan ( <i>Responsiveness</i> ) -Pegawai desa cepat dan tanggap terhadap segala masalah dan keluhan dalam perkhidmatan awam (Q5)	1
4.	Pengetahuan dan Keterampilan ( <i>Competence</i> ) -Tingkat pengetahuan dan pemahaman Pegawai desa terhadap peraturan yang berlaku dalam melakukan perkhidmatan awam (Q6) -Tingkat kemampuan dan keterampilan Pegawai desa melaksanakan perkhidmatan awam mencukupi secara tehnik operasional (Q7)	2
5.	Kejujuran ( <i>Credibility</i> ) -Ketepatan dan ketegasan Aparatur desa dalam menerapkan peraturan perkhidmatan awam (Q8) -Keramahan dan kesopanan Aparatur desa dalam memberikan perkhidmatan awam (Q9)	2
6.	Perilaku ( <i>Courtesy</i> ) -Perkhidmatan awam yang diterima awam memberi jaminan kepastian hukum (Q10)	1
7.	Keamanan ( <i>Security</i> ) -Pegawai desa memberi rasa aman terhadap warga desa memerlukan perkhidmatan (Q11)	1
8.	Kemudahan hubungan ( <i>Acces</i> ) -Lokasi Pejabat memberi fasiliti dan kemudahan bagi perkhidmatan awam (Q12) -Kemauan pegawai desa untuk mendengarkan keinginan atau aspirasi warga desa yang memerlukan perkhidmatan awam (Q13)	2
9.	Komunikasi ( <i>Communication</i> ) -Kesediaan pegawai desa untuk melakukan penyuluhan kepada awam mengenai pelanayan awam yang dianggap penting (Q14) -Produk perkhidmatan awam sesuai dengan keinginan dan harapan awam (Q15)	2
10.	Memahami keperluan pelanggan ( <i>Understanding the customer</i> ). -Pegawai desa memberi fasilitasi keperluan warga desa akan kemudahan memperoleh perkhidmatan awam (Q 16)	1

Sumber: Zeithaml (1990)

Dalam kajian ini faktor dimensi perkhidmatan awam merangkumi 16 item soal selidik adalah merupakan indikator yang diguna pakai dalam mengkaji kualiti perkhidmatan awam. Untuk menjelaskan kualiti perkhidmatan oleh Zeithaml (1990)

telah menetapkan 10 kategori dimensi perkhidmatan awam. Kerana itu bagi peningkatan kualiti perkhidmatan awam akan menggunakan 10 kategori tersebut.

### 1.9.3 Dana Kewangan

Faktor dana dalam model kajian ini yang berhubungkait dengan proses pengurusan pentadbiran awam sebagai *input* penyelenggaraan pentadbiran kerajaan menghasilkan *output* dalam bentuk peningkatan perkhidmatan awam. Dalam UU Nomor 22 Tahun 1999 telah diubahsuai dengan UU Nomor 32 Tahun 2004 dan UU Nomor 6 Tahun 2014 telah dijelaskan tentang dana yang bersumber pendapatan kerajaan. Dana tersebut merupakan pendapatan kerajaan pusat, provinsi, kabupaten dan desa. Faktor dana merupakan faktor yang turut mempunyai pengaruh bagi kualiti perkhidmatan awam. Dana sebenar digunakan pentadbir awam untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan awam. Kerana itu dana merupakan bajet yang digunakan kerajaan untuk melaksanakan pentadbiran bagi mewujudkan peningkatan kualiti perkhidmatan awam. Dijelaskan oleh Suwandi (2000) dalam mengelola barangan awam (*public goods*) dana dipersiapkan sebagai bajet untuk mengatur kepentingan asas bagi awam, kerana sememangnya dalam setiap melaksanakan pentadbiran awam mestilah dana digunakan bersesuaian dengan asas "*The money follow function but no function follow money*"

Faktor dana merupakan modal dasar kerajaan dalam melakukan pentadbiran awam untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan awam. Kepimpinan dalam mewujudkan pentadbiran awam ke atas kualiti perkhidmatan awam menggunakan dana sebagai bajet kerajaan. Penggunaan bujet kerajaan oleh kepimpinan dilakukan dengan pendekatan output secara kecekapan dan keberkesanan bagi suatu organisasi. Bagi



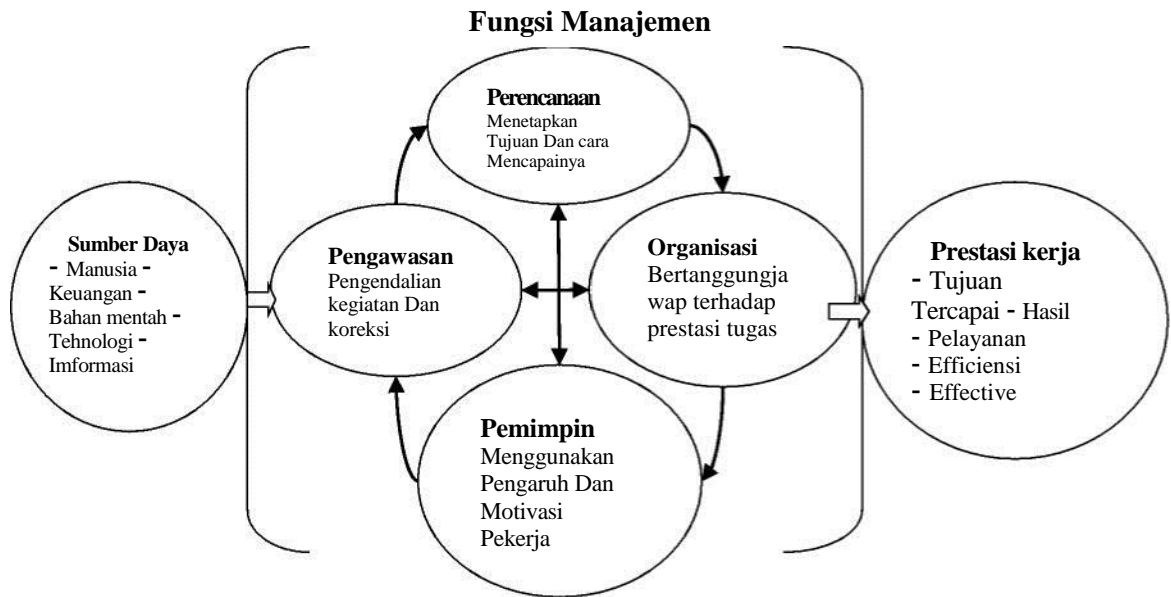
peningkatan penggunaan bajet anggaran dalam pengelolaan pentadbiran awam diperlukan teori organisasi yang mengarah kepada orientasi output. Pendekatan teori New Public Management (NPM) merupakan pendekatan yang digunakan mengelola organisasi dengan orientasi pada output kepada outcomes terhadap peningkatan kecekapan dan keberkesanan prestasi kerja organisasi. Pendekatan (NPM) tersebut berbeza dengan pendekatan model pengelolaan organisasi tradisional yang berorientasi pada input. Peningkatan keberkesanan prestasi kerja perkhidmatan awam diperlukan pengelolaan peningkatan kualiti perkhidmatan awam dari yang tradisional kepada perubahan dengan pendekatan konsep NPM (Martin Minogue, 2000). Konsep NPM digunakan boleh memberikan arahan kepada kerajaan dalam mengelola organisasi. Konsep NPM yang patut digunakan itu antaranya mencakup;

- 1) pemanfaatan pengurusan profesional jabatan sektor awam,
- 2) Program berindikator prestasi kerja,
- 3) Penekanan utama terletak pada kawalan output,
- 4) Mengikuti gaya sektor swasta disiplin dan penghematan tinggi dalam menggunakan sumber daya (Vigoda and Golembiewski, 2001).

Dalam menggerakkan organisasi dana merupakan faktor yang sangat penting. Dana digunakan bagi organisasi menjalankan tugas mencapai tujuan organisasi tersebut. Dana merupakan budget yang bersumber dari kerajaan Pusat, Provinsi, Kabupaten, Desa bagi menyokong keperluan asas kualiti perkhidmatan awam komuniti desa. Bajet yang berasal dari kerajaan tersebut dimanfaatkan untuk kepentingan asas bagi awam untuk menerima kualiti perkhidmatan awam secara cekap dan berkesan. Bajet merupakan salah satu input bagi kerajaan melaksanakan fungsi melakukan tindakan proses dalam mewujudkan prestasi kerja untuk memberikan kualiti perkhidmatan awam (Daft, 2012). Sebagai isu metodologis pengukuran angkuabah faktor dana perlu

dilakukan penilaian faktor dana hingga menjadi salah satu dimensi model kajian. Sebagai dimensi kajian faktor dana merupakan bagian dari suatu proses manajemen sebagai input dalam mewujudkan prestasi kerja terhadap bentuk kualiti perkhidmatan awam sebagai output dalam manajemen organisasi. Berhubungkait dengan dimensi model kajian ini antara angkubah kajian gaya kepimpinan dan angkubah faktor dana menjadi bahagian dimensi model kajian. Data gaya kepimpinan sebagai angkubah kajian diperoleh melalui instrumen soal selidik menurut persepsi responden secara individual dan subjektif. Sedangkan data faktor dana melalui insrtrumen dokumentasi bersifat objektif sehingga faktor dana dan gaya kepimpinan menjadi bahagian dalam model kajian tersebut.

Dalam sebuah proses manajemen dikatakan terdiri daripada input dalam sumber daya (*resources*), proses (*management function*) dan prestasi (*output*) organisasi. Input organisasi ke dalam sumber daya (*resources*) melingkupi antaranya: manusia, kewangan, bahan mentah, teknologi dan Informasi sepertimana yang dijelaskan dalam rajah di bawah ini.



Sumber: Daft R.L

**Rajah 1.3 Proses Manajemen**

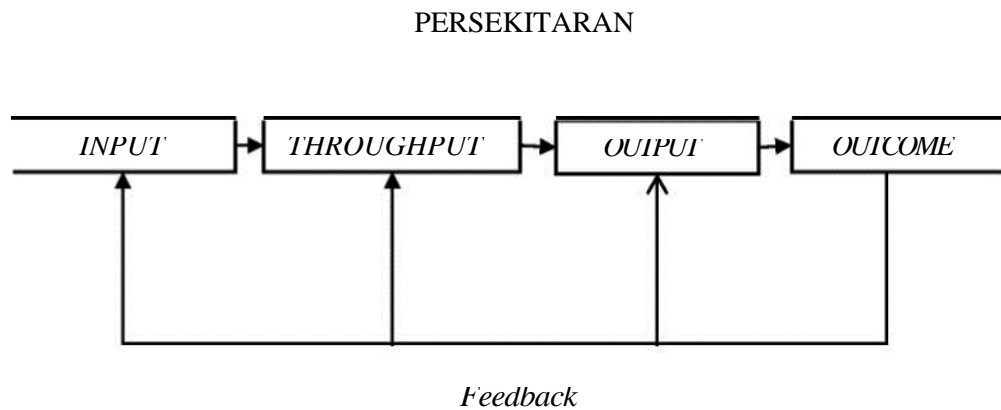
Berdasarkan penjelasan dalam proses pengurusan di atas maka dana sebagai bajet adalah merupakan bagian dari proses pengurusan tersebut. Dana merupakan kewangan yang menjadi masukan sumber (*resources input*) dari sebuah proses pengurusan tersebut. Dana sebagai *resources input* sebuah proses pengurusan untuk memberikan prestasi output (*output performance*) dalam bentuk perkhidmatan (*services*). Faktor dana menjadi ukuran dalam memberikan *services* dalam bentuk perkhidmatan awam. Untuk menciptakan faktor dana menjadi ukuran memberikan *services* sebagai perkhidmatan awam maka konsep NPM sebagai sebuah pendekatan untuk memberikan *services* dalam bentuk perkhidmatan awam secara cekap dan berkesan. Faktor dana menjadi faktor yang memberikan manfaat bagi pengurusan profesional jabatan sektor awam. Selain itu faktor dana membuat jabatan sektor awam dalam program berindikator prestasi yang mengutamakan kawalan output.

#### 1.9.4 Kerangka Konseptual

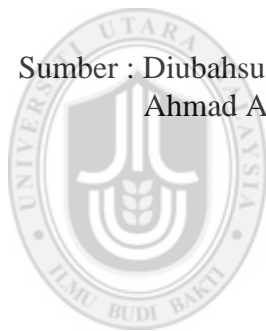
Aktiviti pentadbiran awam dalam pengurusan kepentingan komuniti desa dilakukan melalui fasa *input*, fasa proses dan fasa *output*. Kajian ini mengenai kepimpinan dalam penyelenggaraan perkhidmatan awam di desa. Untuk mengetahui pengaruh kepimpinan yang terjadi dalam memberikan perkhidmatan awam. Seberapa jauh pengaruh kepimpinan kepala desa dalam melakukan pemberian perkhidmatan bagi kepentingan komuniti desa. Selain itu ada faktor dana yang memiliki pengaruh terhadap penyelenggaraan perkhidmatan awam. Dana menjadi faktor yang penting dalam mewujudkan perkhidmatan awam yang berkualiti bagi kepentingan komuniti desa. Dalam aktiviti institusi desa terhadap kepimpinan dalam proses pengurusan organisasi mestilah diikuti *input* dana. Bahawa dana sebagai bajet menjadi penting dalam pelaksanaan suatu proses menuju suatu fasa *output* untuk peningkatan prestasi organisasi. Peningkatan kualiti pentadbiran dalam organisasi ini adalah *output* dalam bentuk perkhidmatan awam yang kompeten menjadi prestasi institusi yang boleh dilaksanakan berjaya bilamana disokong oleh *input* berupa dana tersebut. Kejayaan kepimpinan kepala desa sebagai institusi desa dalam melakukan fungsinya sepatutnya mendapat sokongan dari fasa *input* dana tersebut. Kerana itu gaya kepimpinan dengan sokongan dana akan memberikan peningkatan prestasi perkhidmatan awam secara berkualiti dan kepuasan komuniti desa tersebut. Sebenar faktor dana merupakan faktor yang turut pula berpengaruh terhadap kualiti perkhidmatan awam. Model dalam kajian ini mengenai faktor gaya kepimpinan dan faktor dana yang merupakan kedua-dua faktor yang boleh memberikan pengaruh peningkatan prestasi terhadap pelaksanaan perkhidmatan awam secara berkualiti.

Kerangka kajian ini akan dilihat dalam perspektif konsep sains politik dari David Eston (dalam Ahmad Atory Hussain, 1980,1998) dan perspektif konsep sains

organisasi yang dibawa oleh Smith (1996) telah menjadi teori sistem atau *system model*. Kerana itu kerangka kajian ini akan terlihat menjadi sebuah proses kajian sepertimana dalam rajah di bawah ini.



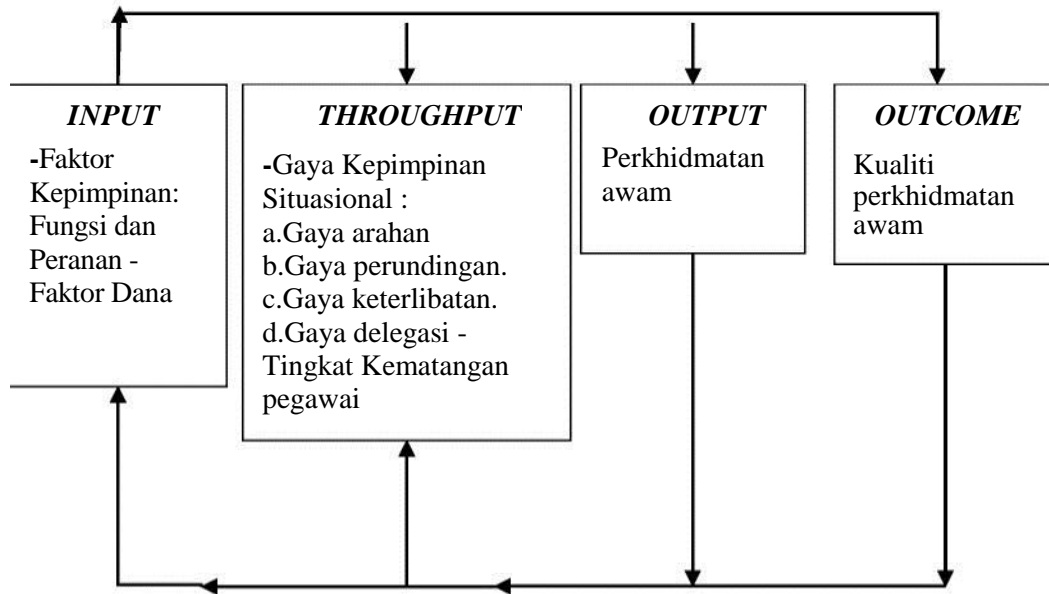
Sumber : Diubahsuai David Eston dalam  
Ahmad Atory Hussain (1990) dan Smith (1966)



**UUM**  
*Rajah 1.4 Teori Sistem*  
Universiti Utara Malaysia

Menurut Katz, Khan (1997) dan Ahmad Atory Hussain (1990) selain David Eston dan Smith oleh Bertanfly (dalam Daft & Steers, 1986) telah pula membuat perbandingan kajian organisasi yang dikenali sebagai model system *input, throughput, output* dan *outcome* sepertimana dalam rajah di bawah ini.

PERSEKITARAN  
(Tuntutan Politik Reformasi)



*Feedback*

Sumber : Diubahsuai dari Katz dan Khan dalam Ahmad Atory Hussain (1990) dan Bertanfly dalam Daft dan Steers (1986)

**Rajah 1.5 Model Sistem**



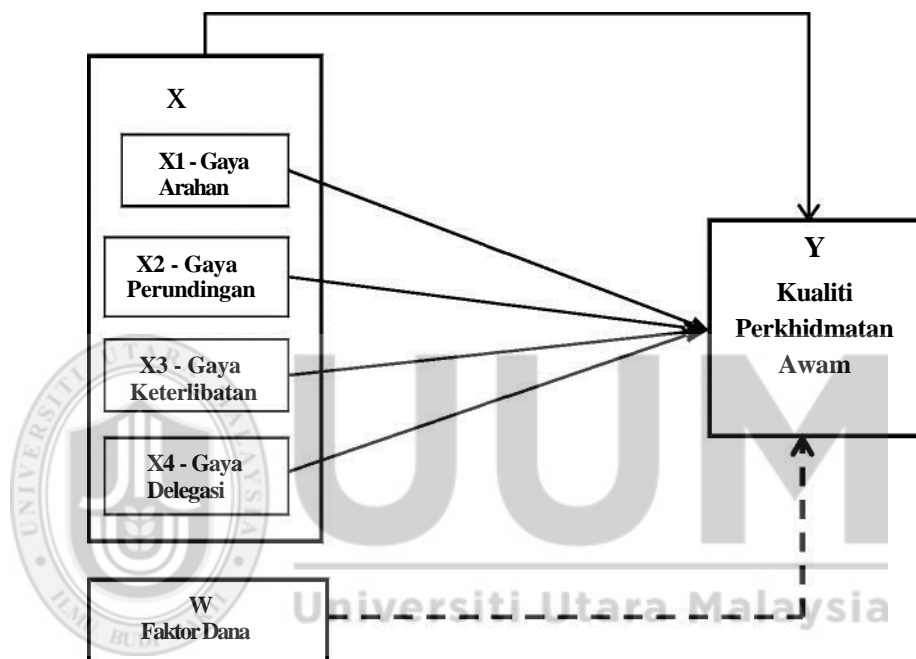
Universiti Utara Malaysia

Konsep *input* adalah melingkupi faktor kepimpinan yang memiliki pengaruh terhadap kualiti perkhidmatan awam. Tugas asas daripada kepimpinan kepala desa adalah untuk memberikan peningkatan kualiti perkhidmatan terhadap komuniti desa. Kepimpinan kepala desa mempunyai kaitan yang kuat untuk memajukan sistem pentadbiran desa termasuk peningkatan kualiti perkhidmatan yang boleh memberikan rasa kepuasan komuniti desa tersebut. Selain itu faktor kepimpinan faktor dana juga akan memberikan sokongan terhadap penyelenggaraan sistem pentadbiran desa untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan yang boleh memberikan kepuasan komuniti desa.

Dalam konsep *throughput* terhadap perilaku kepimpinan yang memberikan gaya kepimpinan situasional dalam melakukan sistem pentadbiran untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan awam bagi komuniti desa. Perilaku gaya kepimpinan yang diperankan oleh kepala desa mengikuti kondisi dan kematangan staff/bawahan yang melakukan tugas pentadbiran memberikan perkhidmatan secara berkualiti dan memuaskan bagi warga desa. Gaya kepimpinan yang diterapkan kepimpinan kepala desa bergantung pada menghadapi situasional apapun. Gaya kepimpinan kepala desa yang dimunculkan mengikuti faktor situasional kerana itu gaya kepimpinan yang diperankan seperti gaya arahan, gara perundingan, gaya penyertaan dan gaya delegasi merupakan gaya kepimpinan yang diterapkan kepala desa yang melaksanakan perkhidmatan secara berkualiti dan memuaskan.

*Output* iaitu hasil atau kesan sebagai matlamat yang dikelolakan oleh kepimpinan kepala desa. Pentadbiran awam merupakan prestasi kepimpinan kepala desa dalam bentuk pemberian perkhidmatan awam yang berkualiti. Pentadbiran awam merupakan tugas asas dari kepimpinan kepala desa dalam melakukan perkhidmatan yang berkualiti dan memuaskan bagi semua warga dalam komuniti desa. Konsep *outcome* iaitu merupakan hasil atau kesan yang dirasakan oleh warga komuniti desa sebagai kelanjutan atau *extend* daripada *output* yang dihasilkan pegawai berkenaan tentang kualiti perkhidmatan awam secara memuaskan. Pentadbiran yang diterima warga komuniti desa dalam bentuk kualiti perkhidmatan awam yang memuaskan itu merupakan hasil daripada *output* tersebut. Dengan model system tersebut ternyata boleh membantu memahami secara sistematik tentang arah aliran kajian yang bermula dari persekitaran langsung terus sahaja mempengaruhi *input*, *throughput*, *output* dan *outcome*. Model ini tidak rigid yang merangka pikiran kedalam petak-petak unsur

*input, throughput, output* dan *outcome*. Kerana itu perlu dilihat dari segi tindakan kepimpinan kepala desa terhadap pengelolaan pentadbiran di kawasan pedesaan. Justeru itu penulis bertumpu pada *input, throughput, output* dan *outcome* secara keseluruhan. Dengan demikian model kerangka kajian boleh digambarkan seperti rajah (1.4) di bawah ini.



**Rajah 1.6 Model Kerangka Kajian**

Model persamaan : a.  $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + E$

b.  $Y = \alpha + \beta_1 W_1 + E$

Peringkat kepala desa dipilih dalam kajian ini mengingat kepimpinan kepala desa kerana fungsinya yang merupakan bahagian fungsi pengurusan dari organisasi di peringkat desa. Fungsi kepimpinan kepala desa tersebut menjadi pelaku dalam erti menentukan proses dan polisi kerajaan desa. Fungsi kepimpinan penyelenggara pentadbiran awam Indonesia telah dinyatakan dalam UUD 1945 bahagian



mukaddimah pada sesyen keempat terhadap peningkatan kesejahteraan rakyat Indonesia. Dalam konstitusi UUD 1945 tersebut memberi amanat kepada penyelenggara kerajaan untuk meningkatkan kesejahteraan tersebut. Usaha untuk peningkatan kesejahteraan menjadi tanggungjawab yang cukup signifikan dari penyelenggara kerajaan. Dalam struktur birokrasi awam di Indonesia kepimpinan penyelenggara kerajaan bermula dari kerajaan pusat, kerajaan tempatan (provinsi, kabupaten/kota) dan desa. Kerana itu peringkat kepala desa dalam konteks struktur birokrasi Indonesia kepimpinan kepala desa merupakan bahagian dari pada peringkat kepimpinan paling bawah (*Lower leadership*). Penyelenggara kerajaan terhadap urusan kesejahteraan komuniti desa adalah menjadi tanggungjawab kepala desa. Namun dalam konteks struktur birokrasi desa maka kepala desa menempati posisi kepimpinan pada peringkat paling atas (*Top leadership*). Kerana kepala desa sebagai penyelenggara kerajaan pada posisi struktur birokrasi tersebut adalah memiliki hubungan langsung dengan urus tadbir kepentingan komuniti desa. Perkara ini sesuai dengan makna dari birokrasi bahawa kepimpinan kepala desa merupakan penyelenggara kepentingan komuniti desa yang mengikut ketentuan aturan sedia ada.

Meskipun dalam sistem birokrasi Max Weber kepimpinan kepala desa sebagai penyelenggara kerajaan memiliki tanggungjawab terhadap urus tadbir untuk kepentingan komuniti desa secara signifikan. Namun dalam teori birokrasi ideal dari Weber menunjukkan keadaan sebaliknya akan didapati bahawa keadaan birokrasi di Indonesia yang belum ideal, begitupun keadaan birokrasi di desa yang masih jauh dari ideal. Dalam pandangan Max Weber dominasi birokrasi patrimonial individu-individu dan golongan yang berkuatkuasa demi untuk kepentingan ekonomi politik sahaja tetapi mengabaikan kepentingan yang lebih besar. Oleh itu sudah sepatutnya

pula bahawa peringkat kepala desa telah menjadi pilihan dalam kajian ini untuk menjelaskan pengaruh yang signifikan bagi peningkatan kualiti perkhidmatan awam di desa.

Dalam pandangan lain birokrasi Max Weber menganggap bahawa birokrasi sebagai sistem administrasi dan bukan tipe pemerintahan (Beetham, 1987). Selari dengan pendapat Max Weber tersebut maka kepimpinan kepala desa merupakan bahagian dari birokrasi sebagai sistem administrasi. Kepimpinan kepala desa merupakan pemimpin yang bertanggungjawab bagi penyelenggaraan pentadbiran dalam struktur birokrasi kerajaan di level bawah. Dengan kata lain bahawa kepimpinan kepala desa dalam birokrasi cenderung menjadi satu bahagian pemerintah seperti yang dinyatakan Mill (dalam Beetham, 1987). Desa merupakan struktur birokrasi kerajaan di level bawah yang diselenggarakan kepala desa bagi peningkatan kualiti perkhidmatan awam di desa. Oleh kerana itu gaya kepimpinan kepala desa yang memberi pengaruh berkesan bagi perkhidmatan awam berkualiti di desa. Gaya kepimpinan yang diperankan oleh kepala desa merupakan cerminan bagi pembangunan desa dalam wujud peningkatan kualiti perkhidmatan awam di semua peringkat desa misikin, desa berkembang, desa maju di kawasan Kabupaten Inhil.

Konseptual model kajian kepimpinan situasional kepala desa melingkupi gaya kepimpinan arahan, gaya perundingan, gaya penyertaan dan gaya delegasi. Aspek gaya kepimpinan tersebut mengukur peranan, perilaku kepimpinan kepala desa dalam menjalankan fungsi kerajaan. Fungsi kerajaan ini merupakan fungsi utama daripada tugas asas yang mencakup bidang tugas perkhidmatan awam. Fungsi utama kerajaan ini diperankan oleh kepimpinan kepala desa. Pelbagai peran kepimpinan

kepala desa boleh dilakukan dalam rangka melaksanakan peningkatan kualiti perkhidmatan awam di desa. Peranan kepala desa dalam gaya kepimpinan situasional dengan mempertimbangkan kemampuan bawahan dan kondisi persekitaran dalam rangka menjalankan perkhidmatan di desa. Perkhidmatan awam yang semakin berkesan bergantung pada pengaruh gaya kepimpinan dalam perkara ini ditetapkan sebagai angkubah bebas. Selain kajian faktor kepimpinan tersebut faktor dana juga menjadi faktor yang memiliki pengaruh sebagai angkubah bebas untuk menjalankan mekanisme kerajaan desa. Dana di dalam proses pengurusan *input* yang dilaksanakan menghasilkan *output* sebagai peningkatan prestasi dalam wujud perkhidmatan awam. Dalam *input* berupa dana ini sebagai bajet untuk menghasilkan suatu peningkatan pentadbiran dalam bentuk perkhidmatan awam. Faktor dana merupakan *input* bajet yang menjadi modal kekuatan yang digunakan oleh kepimpinan desa untuk menjalankan mekanisme kerajaan bagi peningkatan kualiti perkhidmatan awam di desa. Dalam proses pengurusan awam maka dana merupakan *input* yang menghasilkan prestasi organisasi. Dalam kajian ini faktor dana merupakan angkubah bebas yang boleh mempengaruhi kualiti perkhidmatan awam di desa. Betapa pentingnya faktor dana bagi pemimpin ada korelasi dalam melakukan pembangunan di desa. Perkara ini diperkuat oleh sebuah laporan di Inggris tentang pendekatan pemimpin atau *leader* yang menjelaskan program pembangunan pedesaan bahawa kebijakan yang jelas akan membuat jelas pula penggunaan dana dari pemimpin yang melaksanakan pembangunan pedesaan ([Annibal. et al. 2013](#)). Pembangunan di pedesaan merupakan usaha meningkatkan kualiti perkhidmatan awam. Oleh itu sokongan dana untuk pembangunan pedesaan cukup signifikan. Faktor dana yang memiliki pengaruh yang besar terhadap mekanisme dan peningkatan prestasi kerajaan. Dana yang diguna pakai tersebut

bersumber dari pusat, provinsi, kabupaten dan desa. Pembangunan pedesaan yang disokong dana menjadi asas untuk pelaksanaan bagi wujud perkhidmatan awam yang kualiti. Pembangunan pedesaan yang menggunakan dana akan memberikan perkhidmatan kepada awam secara berkualiti dan berkesan bagi pengguna perkhidmatan komuniti desa. Pada asasnya pembangunan merupakan usaha yang dilakukan secara sedar untuk melakukan perubahan secara berkesan untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan manusia. Dalam teori pengurusan awam kegiatan pembangunan pedesaan diarahkan kepada perubahan peningkatan kesejahteraan komuniti desa. Setiap usaha perubahan mengandung makna bahawa dana yang diperlukan adalah untuk menuju proses mewujudkan perubahan itu sendiri. Kerana itu dana yang mempengaruhi perubahan *output* kerajaan terhadap peningkatan prestasi dalam bentuk kualiti perkhidmatan awam komuniti desa. Faktor dana adalah menjadi angkuhab bebas yang memiliki pengaruh terhadap kualiti perkhidmatan awam sebagai perubahan *output* pada komuniti desa di Kabupaten Inhil.

### **1.10 Limitasi Kajian**

Data dokumentasi didapati mengenai sumber dana dari tahun 2008 - 2012, manakala ada data sesudah dan sebelum pengutipan data yang bukan dari dokumentasi tersebut tidak diambilkira. Data yang diperoleh soalselidik memang tergantung kesungguhan responden meskipun penyelidik memberikan penjelasan yang sungguh-sungguh, andaian data didapati bias sungguh ianya diluar kemampuan penyelidik. Indikator lain di luar kajian ini tidak menjadi objek kajian selain dari indikator yang digunakan iaitu: a Gaya kepimpinan situasional terhadap kualiti perkhidmatan, b Gaya kepimpinan yang melingkupi dalam 4 dimensi kepimpinan selainnya tidak menjadi

perhatian kerana keterbatasan waktu dan biaya tidak mengakomodasi semua persoalan kajian selain persoalan kajian ini semata. Begitupun kajian faktor dana telah merupakan persoalan kajian dan kualiti perkhidmatan pun telah menjadi persoalan kajian ini.

### **1.11 Susunan Tesis**

Kajian ini dibahagikan kepada enam Bab yang utama iaitu: Bab I. Tajuk pendahuluan secara khusus menjelaskan isu yang mendorong kajian ini dilakukan. Perkara ini akan dihuraikan di bawah tajuk kecil iaitu Pengenalan, Pernyataan Masalah, Persoalan Kajian, Objektif Kajian dan Hipotesis, Kepentingan Kajian, Skop Kajian, Definisi Konsep Kajian, Model Kerangka Kajian, Limitasi Kajian, Penyusunan Tesis. Bab II Kerangka Teori tentang Pengenalan dan teori-teori kepimpinan Situasional, Kualiti Perkhidmatan Awam, Faktor Dana Perkhidmatan Awam Desa Indonesia, Klasifikasi Desa di Indonesia dan Kesan Gaya Kepimpinan situasional Kepala Desa terhadap Kualiti Perkhidmatan Awam di Indonesia. Bab III Aspek Metod Kajian berkaitan Pengenalan, Reka Bentuk Kajian, Data dan Tatacara Pentadbiran Soal Selidik, Prakajian, Validiti dan Reabiliti Soal Selidik, Populasi dan Sampel Kajian, Teknik Persampelan, Responden Kajian, Data Sekunder Sumber Dana, Deskripsi dan Definisi Operasional Angkubah Kajian, Pengukuran Angkubah Faktor dana, Kawasan Kajian, Unit Analisis, Analisis Data. Bab IV Menghuraikan Dapatan Kajian. Bab V Mengupas Aspek Perbincangan Kajian dan Bab VI Membuat Ringkasan, Cadangan dan Kesimpulan.

## **BAB II**

### **KERANGKA TEORI**

#### **2.1 Pengenalan**

Pada bab ini diuraikan tentang teori dan model kepemimpinan situasional terutama dalam aspek gaya kepemimpinan, faktor dan peranan fungsi kepemimpinan mahupun pengaruh kuasa dan autoriti kepemimpinan. Selain itu dikemukakan secara khas model kepemimpinan situasional yang dikembangkan Hersey & Blanchard daripada model pendekatan situasional atau *Situational Leadership II Blanchard Model*. Begitupun dilanjutkan perbincangan kualiti perkhidmatan dalam pelbagai aspeknya. Selain itu dibincangkan tentang faktor dana dari pelbagai sumber dana bagi peningkatan pentadbiran awam di desa. Pada akhir pada bab dua ini dilanjutkan kepada perbincangan klasifikasi/tingkat pengembangan desa di Indonesia dan kesan gaya kepemimpinan situasional kepala desa terhadap kualiti perkhidmatan awam.

#### **2.2 Teori Dan Model Kepimpinan Situasional**

##### **2.2.1 Gaya Kepimpinan Situasional**

Di dalam kepemimpinan Situasional didapati suatu pola perilaku konsisten yang diterapkan pada orang yang bekerja sepertimana dipersepsikan orang tersebut. Pola perilaku timbul sewaktu tanggapan mulai diberikan dengan cara dan kondisi yang serupa, kerana itu pola membentuk kebiasaan tindakan yang mengikuti perkiraan pengikut (Hersey & Blanchard 1996). Pola umum yang digunakan adalah perilaku yang berorientasi pada tugas atau perilaku hubungan atau beberapa kombinasi keduanya. Perilaku tugas adalah perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan pengikut dan menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan

pengikut mengenai bilamana dilakukan, di mana dan bagaimana melakukannya. Perilaku ini berusaha untuk menciptakan pola organisasi yang mantap dan jalur komunikasi yang jelas dan kemahiran melakukan pekerjaan yang harus dicapai. Sedangkan perilaku hubungan adalah perilaku seorang pemimpin yang memelihara hubungan pribadi antara pemimpin dengan pengikut dengan membuka jalur komunikasi, memberikan tanggung jawab dan kesempatan pengikut untuk menggunakan potensi yang dimiliki. Perilaku ini disifati oleh dukungan sosio-emosional, kesetiakawanan dan kepercayaan bersama. Gaya kepemimpinan yang berlaku sesuai dengan situasi tertentu dan kematangan para pengikut. Kematangan (*maturity*) pengikut dalam kepemimpinan situasional dapat dirumuskan sebagai kemampuan dan kemauan personal untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Kemampuan yang merupakan salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan atau ketrampilan yang diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan pengalaman. Sedangkan kemauan berkaitan dengan keyakinan diri untuk memberi motivasi pengikutnya (Thoha, 1999). Kepimpinan situasional didasarkan atas tingkat hubungan atau kadar bimbingan dan perilaku tugas, yaitu tingkat atau kadar dukungan semi emosional (perilaku hubungan) yang diberikan pemimpin pada bawahannya kemudian tingkat kesiapan (kematangan) yang diperlihatkan pengikut dalam melaksanakan tugas. Konsep ini dikembangkan untuk membantu seseorang pemimpin yang melakukan proses kepemimpinan tanpa mempersoalkan peranan dan hubungan efektif mereka dengan orang lain. Konsep ini pun menjelaskan hubungan gaya kepemimpinan yang berkesan dan level kematangan pengikut dengan pemimpin.

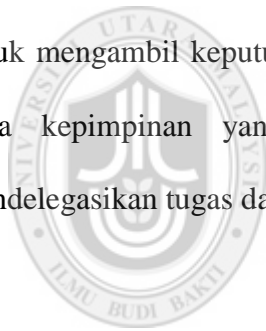
Pendekatan kepemimpinan situasional merupakan suatu teori yang mencari solusi pandangan organisasi dan manajemen secara universal dan pandangan bahawa organisasi bersifat unik dan memiliki situasi yang berbeza dan harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu. Kepimpinan situasional Hersey dan Blanchard sebagai *situational leadership model* (SLM) memberi penekanan pada pengikut dengan tingkat kematangan yang mereka miliki. Para pemimpin harus mampu menilai dengan tepat atau menilai secara intuitif tingkat kematangan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan tingkat kematangan pengikut. Kesiapan ini menunjukkan kemampuan dan kesediaan pengikut untuk mengambil tanggung jawab perilaku dari mereka.

Pendapat pelbagai timbulnya gaya kepemimpinan yang antaranya dikatakan Hersey & Blanchard (1992) bahawa pada dasarnya gaya kepemimpinan itu wujud dari tiga unsur kepemimpinan iaitu; pemimpin, bawahan dan situasi dalam proses kepemimpinan itu diwujudkan. Berdasarkan pemikiran ini oleh Hersey dan Blanchard (1992) mengajukan pernyataan bahawa gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi dari pemimpin (p), bawahan (b) dan situasi tertentu (s). Sebagai notasinya diberi simbol tertentu seperti :  $k = f(p, b, s)$ . Telah dijelaskan kembali oleh Hersey dan Blanchard bahawa pemimpin (p) merupakan pengaruh seseorang yang mempengaruhi orang lain untuk melakukan kerja maksimum mencapai tujuan organisasi. Sebuah organisasi akan berjalan dengan baik oleh pemimpin yang cekap dan terampil secara teknik dibidangnya, bersifat manusiawi dan berwawasan konseptual. Sedangkan bawahan (b) merupakan anggota yang melaksanakan setiap perintah untuk mencapai tujuan. Setiap peranan strategis bawahan menjadikan pemimpin akan meningkatkan prestasinya. Situasi (s) merupakan keadaan kondusif pemimpin yang memberi



pengaruh kepada setiap perilaku bawahan yang mengikuti kehendak pemimpin mencapai tujuan. Berdasarkan pernyataan yang telah dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard tersebut, kerana itu tindakan pemimpin akan selalu berbeza manakala dalam waktu tertentu dan situasi yang berlainan. Menurut pula Hersey dan Blanchard menjelaskan bahawa gaya kepimpinan akan dipengaruhi oleh tiga unsur utama iaitu pemimpin, bawahan dan situasi antara satu sama lain saling berhubung kait. Oleh kerana itu kepimpinan situasional akan boleh diterapkan manakala terjadi hubungan yang saling mempengaruhi satu sama lain di antara ketiga unsur tersebut, iaitu : 1) Tingkat bimbingan dan arahan yang diberikan oleh pemimpin sebagai perilaku tugas, 2) Tingkat dukungan sosioemosional dari pemimpin sebagai perilaku hubungan, 3) Tingkat kesediaan bawahan melaksanakan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu sebagai perilaku kematangan bawahan. Seterusnya dikatakannya bahawa kepimpinan situasional merupakan titik temu diantara gaya kepimpinan dan kematangan pengikut manakala pemimpin melakukan tindakan seperti berikut : a) Melakukan diagnosis terhadap kesediaan bawahan dalam tugas tertentu, b) Menunjukkan gaya kepimpinan yang tepat untuk situasi tertentu. Oleh kerana itu manakala semua situasional di atas tersebut terjadi maka dalam konteks kepimpinan situasional akan menciptakan 4 elemen gaya kepimpinan sepertimana berikut : 1) Gaya arahan (*Telling-Directing*) yang memberitahukan, menunjukkan, memimpin dan menetapkan, 2) Gaya perundingan (*Selling-Coaching*) yang menjual, menjelaskan, dan membujuk, 3) Gaya penyertaan (*Participating-Supporting*) yang mengikutsertakan, memberi semangat dan bekerja sama, 4) Gaya delegasi (*Delegating*) yang mendelegasikan, pengamatan, mengawasi dan penyelesaian.

Selari dengan itu pula Hersey & Blanchard menegaskan kembali bahawa peringkat kematangan bawahan yang difahami pemimpin akan digunakan untuk menerapkan gaya kepimpinannya. Peringkat kematangan bawahan yang difahami pemimpin akan menimbulkan gaya kepimpinan seperti berikut: 1) Tingkat kematangan M1 (tidak mampu dan tidak ingin) maka gaya kepimpinan yang diterapkan (G1) iaitu gaya arahan (*telling*) yang memberitahukan, menunjukkan dan mengarahkan secara khusus, 2) Dengan tingkat kematangan M2 (tidak mampu tetapi mahu) maka gaya kepimpinan yang diterapkan (G2) iaitu gaya perundingan (*selling/coaching*) yang menjual, menjelaskan dan membujuk., 3) Tingkat kematangan M3 (mampu tetapi tidak mahu / ragu-ragu) maka gaya pemimpin untuk bawahan diterapkan (G3) iaitu gaya penyertaan (*participating*) yang saling bertukar idea dan memberi kesempatan untuk mengambil keputusan, 4) Tingkat kematangan M4 (Mampu dan Mahu) maka gaya kepimpinan yang tepat (G4) iaitu gaya delegasi (*delegating*) yang mendelegasikan tugas dan autoriti dengan sistem pengawasan yang baik.



UUM  
Universiti Utara Malaysia

Kepimpinan yang berkesan boleh diwujudkan manakala kematangan bawahan akan memberikan hasil optimum. Pemimpin dan bawahan merupakan dua komponen saling bersinergi mencapai tujuan organisasi. Seperti telah dikatakan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard bahawa yang memiliki idea kepimpinan situasional untuk mencapai tujuan organisasi adalah merupakan keharusan dari setiap pemimpin. Hersey dan Blanchard menyatakan pula bahawa untuk menjadi seorang pemimpin selain pintar secara kognitif juga harus matang secara emosional. Pemimpin harus mengetahui dan mengenal pasti kematangan bawahan. Pemimpin yang mengenal pasti tipa bawahan (kematangan) maka akan dikatakan bahawa gaya kepimpinan yang diterapkan pemimpin memandangkan soal kematangan, kemahuan dan kesediaan

bawahan telah bersesuaian. Pada dasarnya gaya merupakan ciri khas orang menjalankan kepemimpinan dan gaya pun merupakan kebiasaan melekat pada diri seseorang melaksanakan tugas kepinimpnannya (Pasolong2008). Gaya merupakan sikap dan gerakan tingkah laku, gerak gerik, kekuatan dan kesanggupan berbuat baik (Rivai, 2010). Gaya juga merupakan cara untuk mempengaruhi pengikutnya (Thoha, 2010, Pasolong, 2008). Selari dengan itu beberapa pakar lagi akan menjelaskan gaya kepemimpinan antaranya: 1) Stoner (1996) mengatakan gaya kepemimpinan (*leadership style*) merupakan pola tingkah laku yang terapkan pemimpin untuk mengarahkan dan mempengaruhi dua gaya kepemimpinan yang pertama dengan gaya berorientasi tugas mengawasi pelaksanaan tugas dan mengutamakan pertumbuhan pegawai mahupun kepuasan pribadi dan yang kedua dengan gaya berorientasi pegawai memberi motivasi bawahan dan menghargai pegawai ketika ikut membuat keputusan. 2) Rivai (2010) menyatakan gaya kepemimpinan memiliki pola dasar dengan tiga unsur utama iaitu: pelaksanaan tugas, hubungan kerja sama dan hasil yang ingin dicapai. 3) Thoha (2010) menjelaskan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku pemimpin ketika perilaku pengikut dipengaruhi. 4) Ermaya (1999) menyatakan gaya kepemimpinan merupakan cara kendali bawahan melaksanakan tugas. 5) Hersey & Blanchard (1982) menyatakan gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku konsisten yang diterapkan dalam bekerja dengan orang lain. Pola ini timbul ketika tanggapan dan keadaan membentuk kebiasaan tindakan pengikut. 6) Pasolong (2008) menyatakan gaya kepemimpinan merupakan cara yang dipergunakan pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengedalikan bawahannya untuk tujuan organisasi. Secara umum gaya kepemimpinan hanya dikenal sebagai gaya autokratik dan gaya demokrasi (Pasolong. 2008). Namun saintis melakukan identifikasi gaya otokratis

dan gaya demokratis menjadi dua kategori gaya ekstrim (Thoha, 2010). Gaya kepimpinan sebagai norma perilaku ketika seseorang mencuba mempengaruhi orang lain (Thoha, 1993). Gaya kepimpinan seseorang identik dengan jenis kepimpinan seseorang yang berkenaan dengan perilaku proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah (Siagian, 2003). Teori kepimpinan situasional lebih mengutamakan gaya kepimpinan dan pengikutnya yang boleh menerima atau menolak kekuatan pemimpin Thoha (2010). Gaya kepimpinan melingkupi pula dua hal, yang pertama pengarahannya melibatkan diri dalam komunikasi satu arah untuk menetapkan peranan seharusnya pengikut lakukan, memberitahu apa yang seharusnya dikerjakan, dimana dan bagaimana melakukannya dan pengawasan kepada pengikut, dan yang kedua dukungan pemimpin melakukan komunikasi dua arah misalnya mendengar, mendukung, memudahkan interaksi dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan. Kerana itu didapati empat gaya dasar dalam kepimpinan Hersey dan Blanchard (dalam Thoha, 2003) sebagaimana dalam rajah (2.1) berikut:

	Tinggi dukungan dan rendah pengarahannya (penyertaan) G3	Tinggi Pengarahan dan Tinggi Dukungan (Perundingan) G2
Tinggi Perilaku		
Mendukung rendah	Rendah Dukungan dan Rendah Pengarahan (Delegasi) G4	Tinggi Pengarahan dan Rendah Dukungan (Arahan) G1
	Perilaku Mengarahakan	

Hersey & Blanchard (1982)

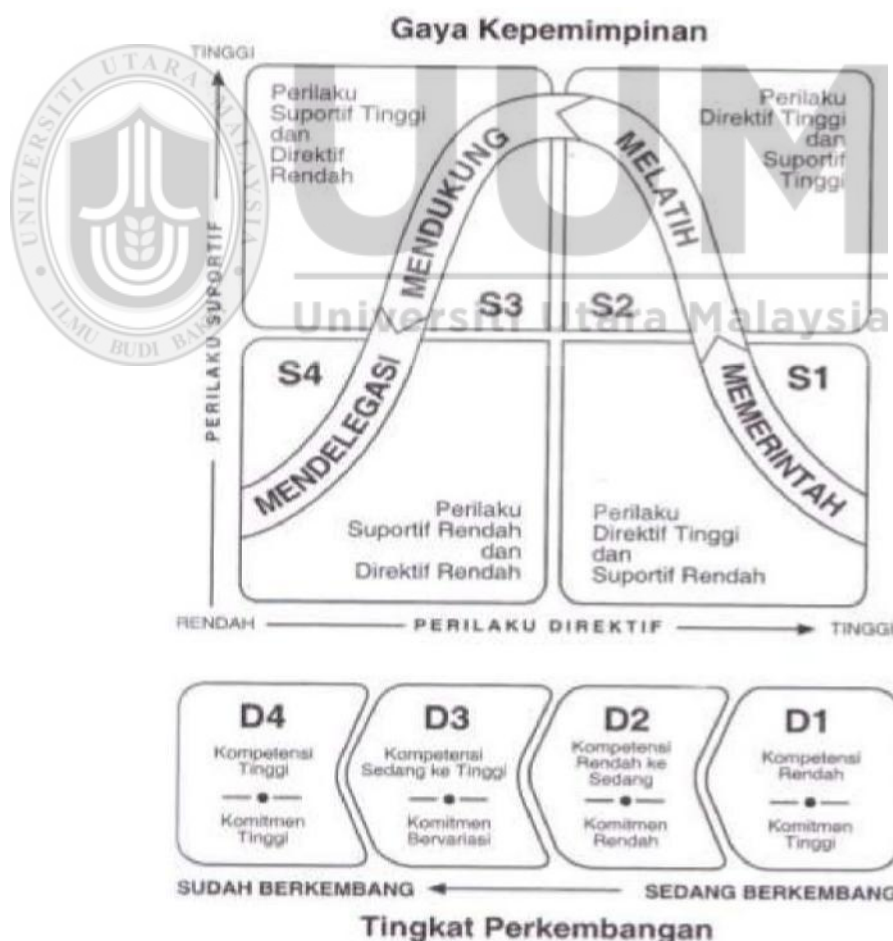
**Rajah 2.1. Empat Gaya Dasar**

**Kepimpinan dalam Proses Pembuatan Keputusan**

Seterusnya Hersey & Blanchard (1982) menyatakan bahawa kepimpinan memiliki gaya dasar kepimpinan yang diaplikasi dan diidentifikasi ke dalam proses pengambilan keputusan. Aplikasi gaya dasar kepimpinan akan membentuk perilaku empat gaya kepimpinan situasional Thoha (2010) seperti berikut ini : 1) Perilaku pemimpin (G1) yang tinggi pengarahannya dan rendah dukungan dikenali sebagai gaya arahan satu arah gaya komunikasi yang mengarahkan dan memberitahu bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana tugas harus dilaksanakan. Sebagai inisiator pemimpin tetap berbuat menyelesaikan masalah, membuat keputusan dan dilaksanakan dengan pengawasan yang ketat. 2) Perilaku pemimpin (G2) yang tinggi arahan dan tinggi dukungan dikenali sebagai gaya perundingan dan pemimpin memberikan arahan membuat keputusan dengan dua arah komunikasi tetapi pelaksanaan keputusan dan pengendalian (*control*) keputusan tetap dilakukan pemimpin. 3) Perilaku pemimpin (G3) yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dikenali sebagai gaya keterlibatan. Penyelesaian masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian antara pemimpin dan pengikut dengan *syaring idea*. Dengan komunikasi dua arah ini pemimpin secara aktif mendengar meskipun tanggungjawab penyelesaian masalah dan pembuatan keputusan berada pihak pengikut. 4) Perilaku pemimpin (G4) yang rendah dukungan dan rendah pengarahan dikenali sebagai gaya delegasi dan diskusi bersama pemimpin dengan bawahan dalam proses pembuatan keputusan. Delegasi kepada bawahan yang telah diyakini bawahan memiliki kemampuan bertanggungjawab yang lebih besar.

Di dalam model kepimpinan situasional Hersey & Blanchard (1982) sendiri tidak menentukan cara yang terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang yang sama untuk menerapkan gaya kepimpinan terbaik dalam semua situasi. Penerapan gaya

kepemimpinan bergantung pada kematangan pengikut yang akan dipengaruhi pemimpin (Pasolong, 2008). Kematangan dan kesediaan pengikut sangat mempengaruhi gaya kepemimpinan yang akan diterapkan seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin harus sesuai dengan situasi dan kesediaan tertentu daripada pengikut. Di dalam model kepemimpinan tersebut gaya kepemimpinan kepala desa yang memberikan perkhidmatan awam, gaya kepemimpinan diterapkan sesuai dengan kemampuan dan kesediaan pegawai. Kepala desa dalam gaya kepemimpinannya memperhatikan kemampuan dan kesediaan pekerja bawahannya. Untuk memperlihatkan pengaruh hubungan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan secara jelas digambarkan sebagaimana rajah (2.2)



Sumber : Ken Blanchard (2014)

**Rajah 2.2. Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Tingkat Perkembangan Bawahan**

Telah dijelaskan di atas bahawa dalam model kepimpinan situasional ini ada empat peringkat kematangan bawahan yang peringkat rendah (M1), peringkat rendah ke sedang (M2), peringkat sedang ke tinggi (M3) dan peringkat tinggi (M4). Setiap peringkat kematangan bawahan ini akan menunjukkan kemampuan dan kemahuan yang berbeza (Thoha, 2010). sebagaimana jadual (2.1).

**Jadual 2.1** *Tingkat Perkembangan Kematangan Bawahan*

<b>Mampu dan Mahu</b>	<b>Mampu Tapi Tidak Mahu atau Kurang Yakin</b>	<b>Tidak Mampu Tapi Mahu</b>	<b>Tidak Mampu dan Tidak Mahu atau Tidak Yakin</b>
M4	M3	M2	M1

Sumber : Thoha (2010)

Di dalam model ini kepimpinan seseorang akan berkesan bergantung pada gaya kepimpinan yang dipilih pada situasi tertentu mengikut tingkat kematangan jiwa bawahan. Dikatakan oleh Hersey & Blanchard sebagai pengemban model kepimpinan situasional ini bahawa harus ada kemampuan membuat perpaduan antara peringkat kematangan bawahan dengan perilaku pimpinannya Sanusi (2009). Di dalam perpaduan model tersebut akan menimbulkan 4 tingkat kematangan bawahan dan 4 gaya kepimpinan diterapkan pemimpin seperti jadual (2.2).

**Jadual 2.2.** *Tingkat Kematangan Bawahan dan Gaya Kepimpinan Berkesan Hersey & Blanchard (1982)*

<b>No</b>	<b>Empat Peringkat Bawahan</b>	<b>Empat Gaya Berkesan</b>
1	Bawahan tidak memiliki kemampuan dan kemahuan serta tidak ada keyakinan	- Pemimpin instruksi memberi arahan dan mengawasi pelaksanaan tugas dan prestasi bawahan
2	Bawahan tidak memiliki kemampuan tetapi memiliki kemahuan dan keyakinan bahawa ia mampu	- Pemimpin partisipasi menjelaskan keputusan dan memberi kesempatan bertanya mengenai hal yang tidak jelas
3	Bawahan punya kemampuan tetapi tidak punya kemahuan dan tidak yakin	- Pemimpin konsultatif memberi peluang kemukakan idea-idea sebagai asas pengambilan keputusan
4	Bawahan punya kemampuan kemahuan dan keyakinan melaksanakan tugas	- Pemimpin delegatif keputusan dibuat dan dilaksanakan tugas diserahkan kepada bawahan

Sumber: Sanusi, 2009

Hersey & Blanchard (1969) telah membuat model kepemimpinan yang berkesan kerana telah terjadi membuat perpaduan peringkat kematangan bawahan dan perilaku pemimpin. Agar lebih berkesan lagi gaya kepemimpinan dibuat terjadi sinergi perpaduan peringkat kematangan bawahan dan perilaku pemimpin sebagaimana berikut: 1) Gaya Arahan yang diterapkan kepada bawahan yang memiliki peringkat kematangan yang rendah, bawahan tidak mampu dan tidak mahu (M1) memikul tanggungjawab untuk melaksanakan tugas, kerana pengalaman dan pengetahuan yang kurang dimiliki bawahan. Gaya arahan (G1) sangat sesuai diterapkan oleh pemimpin yang mengarahkan bawahan tentang apa bagaimana dan dimana harus melakukan sesuatu tugas tertentu (Pasolong, 2008). Gaya pengarahan (G1) ini memberikan pengarahan yang jelas dan khusus untuk melakukan sesuatu tugas tertentu (Thoha, 2010). 2) Gaya Perundingan ini diterapkan kepada bawahan yang mempunyai tingkat kematangan rendah ke sedang, keinginan (M2) bawahan untuk memikul tanggungjawab kerana dipandu pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya. Gaya kepemimpinan perundingan (G2) ini hanya memberi arahan dan dukungan untuk memperkuat kemampuan bawahan. Komunikasi dua arah akan memberi motivasi bawahan untuk bertanggungjawab meskipun keputusan dibuat pimpinan (Pasolong, 2008). Gaya perundingan hampir seluruh pengarahan dilakukan pemimpin. Komunikasi yang dilakukan dalam dua arah ini membuat motivasi pengikut tetap tinggi manakala pengikut bertanggungjawab atas pelaksanaan keputusan yang dibuat sendiri oleh pemimpin (Thoha, 2010). 3) Gaya Keterlibatan diterapkan kepada bawahan yang memiliki peringkat kematangan sedang ke tinggi. Bawahan memiliki kemampuan tetapi tidak memiliki kemahuan (M3) dan kurangnya keyakinan untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Gaya partisipasi membuat pemimpin dan pengikut saling tukar menukar idea dalam melaksanakan tugas



dengan peranan pemimpin seperti ini memberikan kemudahan dan berkomunikasi dengan bawahan yang melibatkan perilaku hubungan kerja tinggi dan perilaku berorientasi tugas rendah (Pasolong, 2008, Thoha, 2010). 4) Gaya Delegatif diterapkan kepada bawahan yang memiliki peringkat kematangan tinggi yang mampu dan memiliki kemahuan serta keyakinan memikul tanggungjawab (M4). Gaya delegasi profil rendah (G4) ini hanya memberikan sedikit pengarahan dan dukungan serta memiliki tingkat kematangan yang mampu mengidentifikasi persoalan. Hanya sedikit diperlukan komunikasi dua arah dan perilaku dari pimpinan. Gaya ini berperilaku hubungan kerja yang rendah dan juga berperilaku pada tugas rendah (Pasolong, 2008, Thoha, 2010).

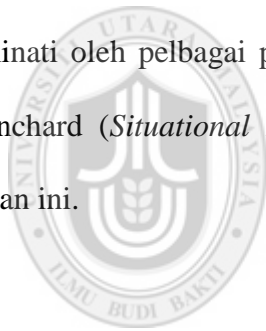
Menurut Sanusi (2009) yang menjadi faktor utama bagi seorang pemimpin kepemimpinan situasional melakukan identifikasi dan karakteristik situasi agar seorang pemimpin akan berjaya dalam organisasi yang cekap dan berkesan. Hanya kepemimpinan seseorang akan selalu tetap berjaya manakala pemimpin yang mampu menentukan pilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa bawahan. Kembali Sanusi (2009) menjelaskan bahawa untuk mengembangkan jenis kepemimpinan situasional seorang pemimpin harus memiliki tiga kemampuan khusus, iaitu 1) Kemampuan analitis menilai peringkat pengalaman dan motivasi bawahan untuk melaksanakan tugas; 2) Kemampuan luwes melakukan analisa situasi organisasi; 3) Kemampuan melakukan komunikasi bagi perubahan terapan gaya kepemimpinan kepada bawahan.

Dalam konteks kepemimpinan kepala desa harus mampu memahami kepentingan dan keinginan khusus setiap personel institusinya dalam melaksanakan kualiti

perkhidmatan awam. Agar gaya kepimpinan kepala desa selalu berjaya melakukan perkhidmatan awam di desa harus mencermati kemampuan dan kesediaan staf melaksanakan tugasnya. Begitupun gaya kepimpinan ini harus berusaha meningkatkan kemampuan dan kemahuan bawahannya dengan baik. Selari dengan pendapat dari Stoner et. al. (1996) menjelaskan teori situasional (*situational leadership theory*) Hersey & Blanchard yang menghuraikan agar pemimpin harus menyesuaikan gaya kepimpinan dengan mencermati pengalaman, kemampuan, dan kemahuan pekerja bawahan yang selalu berubah. Sementara itu Tjiptono (2000) menganggap kepimpinan situasional itu selalu tidak tetap (fluid) kerananya tidak satupun gaya kepimpinan yang tepat bagi segala keadaan. Kerana itu pula gaya kepimpinan situasional harus mampu mengikuti faktor hubungan pemimpin dan pengikut, faktor situasi struktur tugas, peta kekuasaan dan dinamika kumpulan. Dalam perpektif tersebut sudah menjadi keharusan kepimpinan seorang kepala desa untuk mencapai kejayaan perkhidmatan awam lebih tepat menggunakan teori Hersey & Blanchard ini secara konsisten. Thoha (2004) juga menjelaskan pemimpin yang ingin berjaya harus mengembangkan kepimpinan situasional tersebut agar prestasinya tetap meningkat. Selari dengan itu pendekatan situasional akan memberikan sumbangan agar sasaran organisasi tercapai walaupun dalam situasi dan lingkungan yang berbeza, karenanya pemimpin perlu melakukan pendekatan hubungan antara sejumlah petunjuk, pengarahan, dan dukungan sosioemosional Rivai (2004). Selain itu dijelaskan pula bahawa perilaku kepimpinan di dalam gaya kepimpinan melingkupi 4 sistem, iaitu a. Sistem autokratik pemerasan. b. Sistem autokratik bijak. c. Sistem kepimpinan konsultatif dan d. Sistem kepimpinan partisipasi Rensis Likert (dalam Kaloh, 2009). Perilaku kepimpinan merupakan suatu tindakan yang dilakukan pemimpin secara terus menerus yang kerana

kemampuannya menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu mencapai tujuan. Kembali Kaloh (2009) menjelaskan bahawa perilaku kepimpinan menyebarkan informasi (*information*) kepada pekerja bawahan tentang prestasi organisasi; perilaku merencanakan (*planning*) dan mengorganisasikan (*organizing*) dengan merumuskan tujuan, rencana dan strategi menyesuaikan perubahan lingkungan, merumuskan sumber tenaga manusia, dan kegiatan, penyelarasan baik dengan pihak lain, penyelesaian masalah (*problem solving*) secara konsekuen melaksanakan keputusan dan tugas dalam mengatasi atau krisis yang dihadapi organisasi; perilaku merumuskan peranan dan tujuan (*clarifying*) pemimpin akan membentuk persepsi bawahan terhadap tugas organisasi serta meningkatkan kemampuan pimpinan terhadap pelaksanaan tugas organisasi; perilaku memantau (*controlling*) tindakan pemimpin memperoleh informasi kegiatan kerja, kemajuan dan kualiti pekerjaan, penilaian prestasi pekerja bawahan dan unit jabatan untuk mengetahui berbagai peluang dan hambatan; perilaku memotivasi (*motivating*) mempengaruhi emosi bawahan dan komitmen terhadap tugas dan tujuan serta hubungan kerjasama meningkatkan semangat dan keghairahan pekerja bawahan; perilaku mencegah konflik dan mengembangkan kelompok (*managing conflict and team building*) pencegahan konflik yang mendorong dan menyediakan kemudahan konstruktif membantu proses penyelesaian masalah dan mengembangkan kelompok menghadapi situasi dan keadaan tertentu; serta perilaku membuat jaringan (*networking*) perilaku atau sikap dan tindakan pemimpin dalam wujud membaaur secara informal, membangun hubungan dengan orang yang memiliki sumber informasi dan dukungan, memantapkan hubungan dengan semua pihak yang berkunjung; Perilaku perundingan dan delegasi (*Consulting and Delegating*) perilaku atau tindakan pemimpin untuk membahas bersama pihak lain sebelum

membuat keputusan, memberikan saran mendorong kemajuan, memberikan kesempatan kepada bawahan mengambil keputusan, menampung idea dan saran bawahan sebelum mengambil keputusan serta memberi kesempatan bawahan bertanggungjawab pelaksanaan tugas sehingga keputusan pemimpin didukung oleh semua pihak mencapai kejayaan lebih besar; Perilaku pengakuan dan penghargaan (*Recognition and Awards*) perilaku atau sikap dan tindakan pemimpin untuk menyediakan hadiah, pengakuan dan penghargaan kepada pekerja bawahan bagi keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas dilingkungan organisasi; Perilaku dukungan (*Supporting*) perilaku atau sikap dan tindakan pemimpin sifat bersahabat, baik budi. suka membantu, dukungan dan simpati kepada bawahannya dan mendorong agar *skill* dan karier bawahan meningkat. Di dalam banyak teori kepemimpinan situasional yang diminati oleh pelbagai pihak. Namun model kepemimpinan situasional dari Hersey & Blanchard (*Situational Leadership Model*) tersebut menjadi landasan teori dalam kajian ini.



UUM  
Universiti Utara Malaysia

### **2.2.2 Faktor Kepimpinan**

Matondang (2008) menjelaskan bahawa pentingnya peranan seseorang pemimpin di manapun samaada pemimpin itu diperlukan oleh semua kumpulan komuniti. Setiap komuniti dalam bentuk apapun diperlukan seorang mampu melakukan tugas kepimpinan. Kepimpinan menjadi faktor yang mengambil peranan memimpin dan mewujudkan visi untuk mencapai matlamat (Rahim et al. 2001). Kepimpinan mempengaruhi orang lain sebagai suatu rangkaian proses. Kepimpinan sebagai faktor mampu mempengaruhi orang sebagai proses melakukan sesuatu yang diinginkan (Matondang, 2008). Dijelaskan Robbins (2006) bahawa kepimpinan seseorang dilihat dari aspek kemampuan untuk mempengaruhi kelompok mencapai

sasaran yang diinginkan. Supardi dan Syaiful Anwar (2004), Ishak Arep dan Hendri Tanjung (2004) bahawa yang oleh organisasi apapun bentuknya perlukan kepimpinan yang mampu memberi arahan pegawai agar organisasi mencapai tujuannya. Manakala kepimpinan institusi desa diperlukan yang mampu memberikan bagi komuniti desa suatu pentadbiran membuat perkhidmatan awam secara berkualiti. Kepimpinan itulah yang sebenar berfungsi menjalankan tugas dan autoritinya dan harus memberi tanggungjawab pada organisasi. Selain itu pemimpin bertanggungjawab membangun perkhidmatan yang berkualiti samaada bertanggungjawab pada seluruh komponen warga. Dijelaskan oleh Siagian (2009) tanggungjawab kepimpinan mencakup tanggungjawab bagi seluruh komponen warga. Tanggungjawab yang paling besar seorang pemimpin dalam organisasi terletak pada pembangunan perkhidmatan yang berkualiti. Namun demikian kepimpinan yang berkesan sangat bergantung pada kepimpinan yang berkualiti dalam organisasi itu (Siagian, 1998). Desa sebagai organisasi kerajaan meletakkan kepimpinan kepala desa menjadi faktor penentu membangun suatu perkhidmatan awam yang berkualiti bagi komuniti desa. Tanggungjawab pemimpin desa itu merupakan tanggungjawab signifikan untuk melaksanakan tugas yang menjadi amanah warga desa. Ridwan (2010) menjelaskan bahawa kepimpinan wajib mewujudkan kesejahteraan rakyat sebagai pihak bertanggungjawab pelaksanaan peran kerajaan. Sinambela et al. (2010) juga dijelaskan peranan kerajaan memberikan pelbagai jenis perkhidmatan berberkualiti bagi kepentingan rakyat. Penerapan gaya kepimpinan menjalankan peranan kerajaan untuk mewujudkan perkhidmatan awam yang berkualiti. Kerana kepimpinan melaksanakan peran kerajaan sebagai penyelenggara visi dan misi kerajaan itu sendiri (Syafiie, 2003). Didapati beberapa peringkat kepimpinan sebagai penyelenggara kerajaan, sebagai

kepimpinan peringkat atas (*top management*), kepemimpinan peringkat menengah (*middle management*) dan kepemimpinan peringkat bawah (*lower management*) (Pasolong, 2008). Dalam konteks kepemimpinan desa maka kepemimpinan kepala desa merupakan kepemimpinan peringkat atas (*top management*). Kerana kepemimpinan kepala desa memiliki posisi penentu dalam struktur kerajaan desa. Walaupun dalam struktur susunan kerajaan Indonesia kepemimpinan kepala desa diposisikan kepemimpinan dalam peringkat bawah (*lower management*). Semua tugas kerajaan dilaksanakan oleh kepemimpinan peringkat pusat hingga kepemimpinan peringkat desa. Semua tugas kerajaan merupakan jaringan kerja (*networking*) birokrasi sebagai perkhidmatan Awam (*civil service*) (Sinambela, 2010). Kerana itu kepemimpinan kepala desa merupakan unit kerja perkhidmatan awam (*civil service*), membuat kepemimpinan ini sebagai pemimpin formal. Dalam dimensi pemimpin formal kepemimpinan kepala desa dikategori sebagai *visible leader* yang kepimpinannya diakui oleh kumpulan massa dan pemimpin lainnya (Usman, 2010). Sifat strategik kedudukan dan autoriti kepemimpinan kepala desa dalam kerajaan desa (*village government*) diselenggarakan bersama dengan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) secara demokratik. Begitupun tugas penyelenggaraan perkhidmatan awam yang berkualiti dilakukan dengan cara yang demokratik. Implementasi tugas pekerjaan kepemimpinan kepala desa juga disokong oleh kepala dusun sebagai jabatan yang membantu sebahagian tugas kepemimpinan kepala desa yang menjadi tanggungjawabnya (Widjaja, 2005). Peranan penting kepemimpinan kepala desa menjalankan fungsi kepemimpinan merupakan strategi kepemimpinan mencapai tujuan visi dan misi organisasi sebagai seni menggunakan sumber daya Salusu (dalam Tjahya, 1999). Kepimpinan harus punya strategi menyusun rancangan yang komprehensif bagi mencapai misi seseorang pemimpin (Suradinata, 1996). Kepimpinan pula memiliki konsep strategik organisasi secara

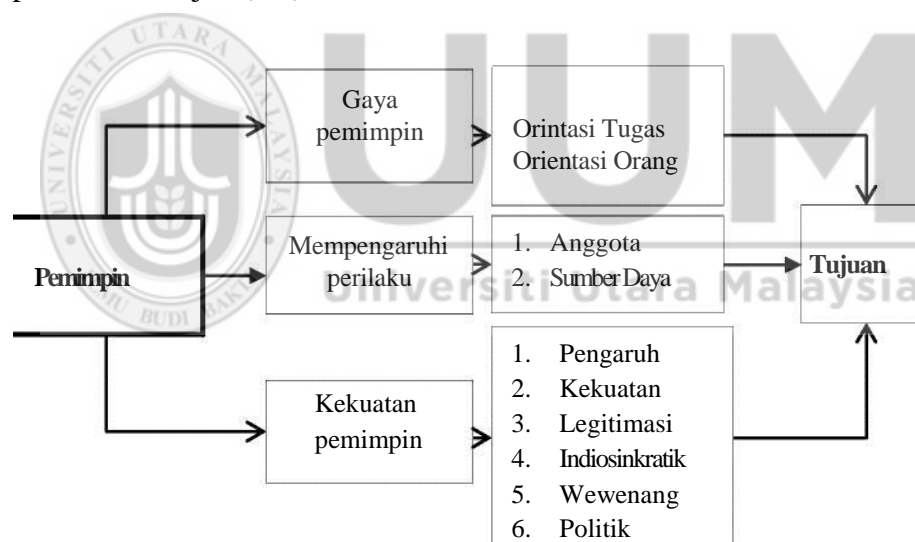
terpadu untuk mengatasi semua hambatan organisasi (Kertonegoro, 1994). Kepimpinan strategik harus mampu menciptakan prestasi mewujudkan tujuan organisasi (Subarsono, 2005). Kemampuan merumuskan strategi organisasi tersebut akan memberi petunjuk untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam perkara kepimpinan kepala desa yang menjalankan mekanisme organisasi kerajaan desa akan mampu mempengaruhi pelaksanaan fungsi organisasi kerajaan desa tersebut. Dalam institusi desa bentuk organisasi kerajaan yang terletak di dalam wilayah kabupaten. UU Nomor 32 tahun 2004 dan UU Nomor 6 Tahun 2014 menyatakan desa merupakan kesatuan rakyat yang memiliki autonomi sendiri dengan kepimpinan kepala desa. Ditegaskan Ratmiko dan Winarsih (2005) faktor kepimpinan menjadi penggerak organisasi dan memberi motivasi bawahan mencapai tujuan organisasi. Para pakar memberi rumusan tentang kepimpinan sebagaimana jadual (2.3).

**Jadual 2.3 Senarai Pendapat Pakar mengenai Kepimpinan**

No	Pakar	Huraian Pendapat Pakar
1	Hemphill & Coons (1957)	Kepimpinan perilaku individu yang mengarahkan aktiviti kumpulan mencapai sasaran bersama.
2	D.Katz & Kahn (1978)	Kepimpinan pengaruh tambahan melebihi berada di atas keperluan mekanis mengarahkan organisasi secara rutin.
3	Burns (1978)	Kepimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politik, psikologi dan sumber lainnya memotivasi pengikutnya.
4	Rauch & Behling. 1984	Kepimpinan adalah proses mempengaruhi aktiviti kumpulan yang terurus untuk mencapai sasaran.
5	Jacobs & Jaques (1990)	Kepimpinan proses memberikan ke arah usaha kolektif yang menyebabkan adanya usaha mencapai matlamat.
6	E.H.Schein (1992)	Kepimpinan kemampuan bertindak di luar budaya untuk memulai proses perubahan evolusi menjadi lebih adaptif.
7	Drath & Palus (1994)	Kepimpinan proses membuat orang memahami manfaat kerja bersama, sehingga mahu melakukannya.
8	Richards & Eagel. (1986)	Kepimpinan adalah cara membuat visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan mencapai sesuatu.
9	House <a href="#">et.al.</a> (1999)	Kepimpinan adalah kemampuan individu mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain berkontribusi demi berkesan dan kejayaan organisasi.

S u m b e r : G a r y Y u k l ( 2 0 1 0 ) .

Kepimpinan menunjukkan ada kemampuan intelektual yang dimiliki untuk memberi pengaruh. Kemampuan untuk membimbing, mengajak, dan mengarahkan bawahannya mencapai tujuan. Dinyatakan Wahjosumidjo (1994) bahawa kemampuan kepemimpinan seseorang ditunjukkan melalui kemampuan untuk mempengaruhi perilaku bawahan agar tujuan organisasi boleh dicapai dalam situasi tertentu. Faktor kepemimpinanlah yang membuat kemahuan yang dimiliki bawahan untuk menerima arahan pemimpin. Faktor kepemimpinan juga membuat bawahan menjadi rakan kerja pemimpin yang memberi tanda bahawa kepemimpinan telah berfungsi dalam proses kepemimpinan organisasi. Seyogianya faktor kepemimpinan yang membuat penyertaan bawahan untuk ikut menjalankan fungsi kepemimpinannya seperti dalam rajah (2.3).



Sumber : Soekarso et al. (2010).

***Rajah 2.3 Model Skematis Proses Kepimpinan***

Begitupun kemampuan berkomunikasi dalam organisasi juga merupakan faktor yang mampu membantu pemimpin mencapai tujuan organisasi. Telah dinyatakan Dennis (1975) bahawa faktor kemampuan komunikasi pemimpin ikut menyokong untuk menjalankan organisasi secara berkesan. Pemimpin yang berkomunikasi memiliki beberapa sifat kepimpinan : a. Pemimpin memberi peluang membuat jalinan



berkomunikasi antara dirinya dengan bawahan. b Pemimpin menggalakkan bawahannya memberitahu sebarang masalah berkaitan dengan tugas pekerjaan. c Pemimpin selalu menyatakan sesuatu apa yang mereka maksudkan. d Pemimpin mendengar dengan baik apa perbincangan bawahan. e Pemimpin menjelaskan kepada bawahan tentang sesuatu secara memuaskan. f Pemimpin menimbangkan maklum balas dan cadangan kerja bawahan semasa membuat suatu rancangan dan membuat keputusan. Tujuan organisasi akan tercapai bilamana faktor kepimpinan membuat visi organisasi boleh dikomunikasikan dengan pengikut. Kepimpinan yang berkomunikasi pun akan menjadi faktor penentu mencapai tujuan organisasi. Selari pendapat Redding (1972) dan Jablin (1979) menjelaskan bahawa selain kepimpinan berkomunikasi juga seseorang pemimpin harus memiliki ciri kekhususan, seperti; 1) Memiliki sikap percaya pentingnya komunikasi dilakukan sehingga mengekalkan komunikasi vertikal mahupun komunikasi horizontal antara pihak atasan dan bawahan secara tepat. 2) Menjalinkan hubungan baik menjadi tugas utama pemimpin membuat kejayaan pencapaian matlamat kerana jalinan komunikasi juga membuat sokongan kerjasama dengan orang lain. 3) Kepimpinan yang bijak berkomunikasi mendengar dan empati kepada bawahan, memberi perkhidmatan dengan sikap bertimbang rasa. 4) Kepimpinan selalu mendengar, menerima dan mempunyai pandangan yang tepat terhadap maklumat untuk diproses secara saksama.

Dalam perpektif awam bahawa organisasi diadakan untuk berkhidmat kepentingan awam dan memberi pula tanggungjawab kepada awam atau *Government organization are created by the public for the public and need to be accountable to it*. Prestasi pemimpin merupakan wujud akauntabiliti pemimpin organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang dipimpinnya. Tujuan perkhidmatan kepada awam

sebagai wujud pemberian secara memuaskan Huges (1992). Tujuan organisasi sektor awam akan tercapai bersama pemimpin, kerana itu kepimpinan menjadi faktor penting. Kegagalan atau kejayaan organisasi secara majoriti ditentukan oleh faktor kepimpinan (Thoha, 2004). Faktor penting kepimpinan membuat kualiti perkhidmatan awam meningkat. Tujuan utama organisasi mencapai kualiti perkhidmatan yang memuaskan pelanggan. Oleh itu kepimpinan organisasi berusaha meningkatkan pemberian kualiti perkhidmatan awam sebagai tujuan sebuah organisasi. Hakikat kepimpinan dari sebuah organisasi awam berkewajipan memberikan perkhidmatan kepada rakyat. Dikatakan Organisasi awam berkesan andaikata pemimpin birokrasi secara realiti berfungsi berkhidmat kepada rakyat atau *client* dengan cepat dan tepat Tangkilisan (2005). Tangkilisan juga menjelaskan bahawa pemimpin organisasi awam harus mampu memecahkan fenomena perubahan sosial. Kerana itu keberkesanan sebuah organisasi awam kerana faktor gaya kepimpinan yang diterapkan ke dalam organisasi tersebut. Gaya kepimpinan organisasi merupakan faktor yang memberi keberkesanan sebuah organisasi. Keberkesanan organisasi bergantung faktor kepimpinan dari sebuah gaya kepimpinan yang diterapkan. Gaya kepimpinan yang diterapkan itu sesuai kemampuan dan situasi dinamik organisasi. Meskipun demikian faktor kemampuan bawahan dan situasi organisasi juga turut mempengaruhi penerapan gaya kepimpinan sebuah organisasi. Gaya kepimpinan daripada organisasi merupakan gambaran terhadap interaksi individu dan kumpulan situasi berstruktur, jangkaan dan pandangan ahli (Bass, 1990). Kepimpinan yang berkuat kuasa akan membuat arahan sesuai dengan daya (Pergi et al., 1996). Kepimpinan dalam perspektif organisasi memberi motivasi dan mempengaruhi bawahan mewujudkan matlamat organisasi (Schermerhorn, 2001). Pengaruh kepimpinan kepada tingkah laku dan matlamat organisasi. Kepimpinan itu

ditakrifkan sebagai keusahaan individu mempengaruhi tingkah laku kumpulan untuk mencapai matlamat organisasi (Hersey et al., 2000 dan Robbins, 2001). Gaya kepimpinan merupakan corak tingkah laku pemimpin yang ditampilkan melalui orang lain untuk mencapai matlamat organisasi Hersey dan Blanchard (1993). Demikian pula gaya kepimpinan merupakan corak interaksi antara pemimpin dengan bawahan (Miller et al., 2002). Kavanagh dan Ninemeier (2001) juga menjelaskan kembali bahawa ada tiga faktor membuat gaya kepimpinan ditentukan jenis: iaitu a. Faktor ciri-ciri orang bawahan. b. Faktor ciri-ciri pemimpin dan c. Faktor organisasi sekitaran. Namun latar belakang peribadi pemimpin, personaliti, pengetahuan, nilai dan pengalaman secara khas lagi akan menentukan gaya kepimpinan seorang pemimpin. Meskipun faktor iklim dan nilai organisasi, kedudukan kumpulan kerja dan jenis pekerjaan lain boleh mempengaruhi gaya kepimpinan. Boleh jadi pemimpin akan menyesuaikan gaya kepimpinannya menurut pandangan bawahan dan pandangan pemimpin sendiri. Selain itu gaya kepimpinan mengikut kuasa dan tingkah laku diri pemimpin sendiri, akan membuat beza gaya kepimpinan mempengaruhi bawahan. Pemimpin kerana kuasanya memiliki potensi mempengaruhi orang lain (Hersey et al., 2001). Proses mempengaruhi lebih besar ini dilakukan oleh kepimpinan tahap atas (*top management*) dalam menetapkan keputusan masalah tertentu. Justeru pemimpin akan lebih berkesan manakala mengetahui dan memahami penggunaan kuasa miliknya (Hersey et al., 2001).

Ada banyak gaya kepimpinan sebagai pilihan dalam cara memimpin suatu organisasi. Manakala pemimpin memilih gaya autokratik akan mempunyai kuasa penuh dari organisasi dan membuat keputusan tanpa berkongsi dengan bawahan. Beza gaya demokratik keputusan dibuat pemimpin berkongsi kuasa dengan bawahannya beza lagi pemimpin gaya *laissez-faire* atau bebas mengekang wujudnya

memberi pekerja sendiri membuat keputusan. Dikatakan bahawa pemimpin itu memiliki pengaruh yang besar untuk menghadapi segala halangan dan membuat organisasi lebih berjaya lagi (Schein, 1992). Keberkesanan peningkatan kualiti perkhidmatan awam akan boleh dilakukan apabila pengaruh gaya kepimpinan berperanan. Pada asasnya peningkatan kesejahteraan dalam sebuah negara kerana adanya peranan daripada faktor kepimpinan. Kerajaan pusat mempunyai kuasa tertinggi dalam menetapkan polisi/dasar awam di dalam kerajaan. Indonesia sebagai negara nusantara yang begitu luas untuk menjalankan kekuasaan, maka dilakukan sistem desentralisasi penyerahan sebahagian autoriti atau kewenangan dari kerajaan pusat kepada kerajaan daerah. Dalam sistem desentralisasi ini kerajaan daerah diberikan kesempatan menggunakan autoriti atau kewenangan tersebut untuk melakukan proses penyelenggaraan perkhidmatan awam bagi kesejahteraan rakyat di daerah (Azhari, 2011). Dengan sistem desentralisasi wajib pula bagi daerah dan desa untuk menyelenggarakan perkhidmatan dari kepimpinan yang diterapkan. Dalam konteks kepimpinan Indonesia mencakup kepimpinan pusat dan kepimpinan daerah (peringkat provinsi / kabupaten) dan kepimpinan desa. Untuk kepimpinan kepala desa sebagai subsistem dari kepimpinan pusat berkuatkuasa membuat rancangan dan polisi awam untuk mewujudkan kualiti setiap perkhidmatan awam. Meskipun kepimpinan kepala desa berada paling bawah dalam kerajaan tetapi gaya kepimpinannya menjadi tunjang pelaksana peningkatan kualiti perkhidmatan awam di desa. Faktor kepimpinan pula penyelenggaraan pembangunan pedesaan boleh dilakukan. Dalam rangka kemajuan dan pengembangan desa bergantung pada kepimpinan kepala desa ini. Faktor kepimpinan menjadi faktor kemudahan individu dan kumpulan sebagai usaha mencapai matlamat bersama (Gary Yukl, 2001). Faktor kepimpinan merupakan seni memujuk bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan

dengan semangat keyakinan (Harold Koontz dan Cyrill O'Donnell, 1976). Selain itu faktor kepemimpinan akan mempengaruhi individu atau kumpulan dalam usaha untuk mencapai matlamat dalam situasi tertentu (Harsey dan Blanchard, 1982). Pada asasnya kepemimpinan merupakan faktor yang mempengaruhi diantara individu dengan menggunakan wewenang dan pengaruhnya untuk mencapai matlamat dengan bekerja secara kolektif (Fiedler, 1967).

### **2.2.3 Fungsi & Peranan Kepimpinan**

Pemimpin organisasi selain menghadapi masalah hubungan dalaman dengan anggota juga harus menciptakan, membina dan mengembangkan hubungan manusiawi sesama anggota. Suasana hubungan manusiawi akan berkesan bilamana kepimpinan berpeluang memberikan motivasi anggota organisasi melakukan aktiviti yang mengarah pada tujuan organisasi (Nawawi, 1993). Kerjasama anggota organisasi terwujud bilamana dilakukan untuk keputusan daripada pelaksanaan fungsi kepimpinan organisasi. Oleh itu fungsi kepimpinan akan berjalan bilamana pemimpin memiliki kompetensi mengambil keputusan dan mengeluarkan perintah kepada seluruh jajaran organisasi. Dijelaskan oleh Nawawi (1993) bahawa fungsi kepimpinan memberi gambaran tentang perilaku pemimpin untuk menggerakkan orang yang dipimpinnya. Namun Azahari (1998) mengemukakan pula bahawa sebahagian fungsi kepimpinan yang wajib dilakukan oleh pemimpin untuk menggerakkan bawahan maka ianya harus: 1) Mengendalikan, memperkuat, dan mengembangkan kumpulan. 2) Menunjukkan arah tuju tentang wawasan, matlamat, pengharapan, standard dan pencapaian kualiti. 3) Mengendalikan kerja berkumpulan dalam organisasi. Sementara dalam konsep Islam fungsi kepimpinan dijelaskan secara lebih khas lagi selain fungsi kepimpinan itu dijalankan berdasarkan

kemampuan dan dilakukan menurut gaya dan jenis kepimpinan; tetapi fungsi kepimpinan itu juga harus dilakukan oleh suatu gaya kepimpinan dengan panduan keimanan yang kuat berdasarkan petunjuk Allah SWT (Nawawi, 1993). Justeru itu sudah sepantasnya bilamana fungsi kepimpinan dalam organisasi kerajaan desa berdasarkan konsep kepimpinan Islam bagi warga desa yang majoriti islam. Aktiviti daripada kepimpinan kepala desa secara amanah dilaksanakan untuk mewujudkan perkhidmatan awam yang berkualiti bagi komuniti desa. Kepimpinan desa tugas dan tanggungjawabnya dilaksanakan secara amanah. Kepimpinan kepala desa meletakkan inti kepimpinannya menjadi amanah dalam setiap mengambil keputusan. Keputusan yang dibuat pemimpin menjadi suatu pengambilan keputusan penting dan merupakan tindakan penting dalam fungsi kepimpinan (Sondang, 2010). Fungsi pemimpin kepala desa menggerakkan bawahan dengan memberikan bimbingan, arahan, motivasi dan keteladanan untuk memberikan perkhidmatan awam secara berkualiti. Fungsi pemimpin dalam melakukan tugas asas mestilah menggerakkan staff untuk melaksanakan fungsi kepimpinannya. Fungsi pemimpin mampu menciptakan pegawai untuk memiliki keterampilan (*skill*) yang meningkatkan. Hasil kualiti perkhidmatan hanya boleh dicapai bilamana pegawai memiliki *skill* dalam melaksanakan tugasnya. Hakikat fungsi kepimpinan membuat pimpinan sebagai penentu arah mencapai tujuan organisasi. Sebenar kepimpinan kepala desa hanya cerminan daripada hakikat fungsi kepimpinan membuat keputusan teknikal operasional sahaja. Sedangkan kepengurusan berketerampilan (*skill*) hanya boleh dilakukan oleh pegawai yang punya *skill*. Dalam perkara bentuk keputusan kepimpinan kepala desa diarahkan kepada pelaksanaan perkhidmatan awam yang bersifat teknik pelaksanaan semata. Namun sifat ketetapan dari kepala desa itu sendiri hanya ketetapan pimpinan puncak diperingkat desa. Bentuk gambaran yang

menjelaskan darjat keputusan antar kepimpinan organisasi dikemukakan sebagaimana dalam rajah (2.4).

Pimpinan puncak	K.S	KO
Pimpinan menengah atas	K.Ta	KO
Pimpinan menengah bawah	K.Te	KO
Pimpinan rendah	K.S	KO

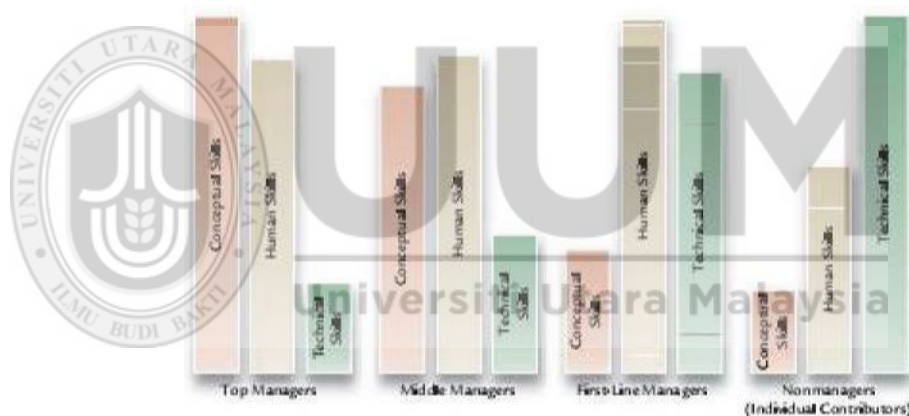
K.S. = Keputusan Strategik  
 K.Ta. = Keputusan Taktis  
 K.Te. = Keputusan Teknis  
 K.O. = Keputusan Operasi

Sumber: Sondang , 2010

***Rajah 2.4 Perbandingan antar Keputusan Kepimpinan dalam organisasi***

Dalam suatu organisasi tugas organisasinya menjalankan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Tugas organisasi itu dilaksanakan dengan menggunakan keterampilan sesuai dengan pengurusan organisasi. Selari penjelasan di atas Daft (2012) mengemukakan teori pengurusan bahawa keterampilan (*skill*) merupakan suatu perkara penting, kerananya diperlukan untuk mengelola organisasi. Keterampilan (*skill*) dalam teori pengurusan ini dibuat dalam tiga kategori keterampilan pemimpin iaitu: 1) Keterampilan konseptual (*Conseptual Skills*) ini merupakan kemampuan organisasi yang memiliki kemampuan berpikir secara strategik, mengidentifikasi, mengevaluasi, dan solusi masalah kompleks. Tanggung jawab pengurus puncak melingkupi pengambilan keputusan, alokasi sumber daya, dan inovasi dalam organisasi. 2) Keterampilan manusia (*Human Skills*) sebagai keterampilan manusia seorang pengurus menggerakkan orang lain bekerja secara

berkesan. Keterampilan manusia ini mampu memotivasi, fasilitasi, koordinasi, memimpin, komunikasi dan menyelesaikan konflik. Keterampilan manusia ini diterapkan pengurus disemua peringkat organisasi. 3) Kemahiran teknis (*Technical skills*) merupakan keterampilan memahami prestasi tugas tertentu. Keterampilan teknis ini diperlukan untuk penguasaan metode, teknik dan mengetahui fungsi peralatan seperti rekayasa, manufaktur dan keterampilan berkemampuan analitis, bagi yang berkompeten menggunakan alat dan teknik memberi solusi tertentu. *Technical skill* ini diperlukan di peringkat organisasi yang lebih rendah. Semua bentuk gambaran yang menjelaskan darjat keterampilan manajemen organisasi tersebut boleh ditunjukkan dalam rajah dibawah ini:



Sumber: Daft, 2012.

**Rajah 2.5. Peringkat keterampilan (skill) dalam pengurusan organisasi**

#### **2.2.4 Faktor Penentu dan Determinan Kepimpinan**

Kepimpinan merupakan masalah penting di semua bangsa yang wujud dalam organisasi. Setiap bangsa manapun menghendaki pemimpin yang berperanan. Di era global pemimpin menjadi jambatan untuk menyelesaikan masalah organisasi (Sanusi, 2009). Pemimpin berkewajiban memberi solusi pada organisasi terutama tugas organisasi terhadap pelaksanaan perkhidmatan awam. Aktiviti perkhidmatan



tersebut merupakan tugas utama organisasi di peringkat kerajaan desa. Dijelaskan oleh Rivai (2009) pemimpin itu membuat perilaku yang diatur dan menginginkan kedudukan tertentu dalam organisasi. Matondang (2008) menjelaskan bahawa pemimpin itu tidak sahaja dominan tetapi juga pemimpin determinan terhadap sasaran pokok dan visi organisasi. Determinan pemimpin organisasi dilihat dari kemampuan untuk membuat keputusan secara cepat, tepat terhadap pelbagai kepentingan organisasi. Secara ideal determinan kepemimpinan Rasulullah SAW. telah diwujudkan sebagai pemegang yang amanah dalam memberikan perkhidmatan awam secara merata-rata samaada Rasulullah SAW. telah membimbing manusia menuju kebaikan lahir bathin dan keselamatan hidup dunia akhirat. Kepimpinan organisasi yang determinan menunjukkan pemimpin mampu membuat kepastian semua subsistem organisasi dijamin berjalan mencapai tujuan. Determinan pemimpin organisasi akan berbuat sebagai pencipta dan pemersatu terhadap semua unsur dalam organisasi. Determinan pemimpin organisasi membuat pemimpin semakin berperan menjalankan organisasi. Pemimpin yang determinan kerana dibekali berupa kemahiran teknik, kemahiran bekerja, kemahiran konseptual dan kemahiran komunikasi. Konsep determinan ini menjadikan pemimpin mampu berbuat sistematis untuk penyatuan sumber, perjuangan, komitmen, arah, ke dalam satu tindakan bersama. Konsep determinan ini menjadikan pemimpin mampu berbuat sistematis untuk kebaikan yang berlipat ganda (Azahari, 1998). Pola baru kepimpinan di masa depan menciptakan pemimpin yang semakin determinan dalam menjalankan organisasi. Pendekatan daripada determinasi pemimpin menghendaki pemimpin perlu memiliki tiga dimensi pendekatan. Dijelaskan Rivai (2010) tiga dimensi pendekatan tersebut bagi determinasi kepimpinan masa depan itu mencakup: a Dimensi wawasan yang membuat perencanaan strategik dan pelaksanaan yang

seimbang budaya organisasi. b Penyelarasan antara sistem struktur dan proses untuk membangun komitmen kepemimpinan kolaboratif. c Berusaha memotivasi perubahan sikap melalui peningkatan bakat, kecerdasan emosional dan membangkitkan fikiran secara kreatif.

Determinasi pemimpin diwujudkan dalam bentuk pengambilan keputusan. Pemimpin identik dengan suatu keputusan, kerana sesungguhnya pemimpin itu pemimpin yang membuat keputusan. Determinan pemimpin mampu mewujudkan visi dan sasaran organisasi dengan membuat keputusan. Telah dijelaskan Nanus (1992) determinan pemimpin menentukan visi dan sasaran untuk mencapai tujuan organisasi. Determinasi pemimpin ini menunjukkan kemampuan pemimpin dalam menentukan perubahan dan menentukan komunikasi visi organisasi, memberi pengarah dan kepercayaan organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin yang determinan menguasai dan memahami tugas secara profesional dan kepimpinannya secara berkesan (Sanusi, 2009). Menurut Saefullah (2010) kepemimpinan determinan memiliki sifat unggul dalam sikap, sifat, dan watak dalam tindakan kepimpinannya. Keunggulan kepemimpinan yang unggul dalam kepemimpinan perkhidmatan (*servant leadership*). Pemimpin dalam perspektif Islam itu pemimpin yang mampu mewujudkan kepribadian unggul dan berakhlak mulia Al-Farabi (870-950/2M). Determinasi pemimpin juga boleh dilihat dari aspek kebolehan dan keistimewaan pemimpin yang melebihi orang lain. Namun dari semua sifat kebolehan pemimpin tersebut wibawa pemimpin lebih penting dan pemimpin yang berwibawa hanya dizahirkan kepada para nabi dan rasul (Idris, 1996). Dijelaskan AlMawardi (1996) kewibawaan dari seorang pemimpin terlihat secara jelas dari kriteria dalam kepimpinannya dilaksanakan secara seimbang. Kriteria kepemimpinan tersebut

antaranya. a). Adil dalam semua tindakan sama ada pada dirinya dengan orang lain. b). Mempunyai ilmu agama (*faqih*) yang layak untuk melakukan ijtihad terhadap perkara yang diperlukan. c). Mempunyai fikiran yang baik terhadap masalah rakyat dan kebajikan. d). Sikap berani berjihad terhadap musuh dan menjamin keselamatan rakyat.

Faktor penentu kepimpinan harus dilihat dari pemimpin sejauhmana memiliki kekuatan dalam kerajaan suatu perkhidmatan boleh diwujudkan untuk rakyat. Kepimpinan sememangnya memiliki tugas asas perkhidmatan awam yang dipertanggungjawabkan kepada kerajaan. Kerajaan yang dijalankan oleh kepimpinan dengan faktor penentu dari aspek perkhidmatan perlu dilakukan mulai dari peringkat nasional hingga peringkat daerah dan peringkat desa. Kerajaan tempatan sebagai pelaksana tugas perkhidmatan awam yang dikenali dengan pegawai kerajaan daerah (provinsi, kabupaten, kecamatan, kelurahan dan desa). Peranan kerajaan melalui kepimpinan harus dilihat dari tugas asas perkhidmatan awam yang perlu dilakukan oleh satuan birokrasi sebagai berkhidmat (*civil service*) dalam kerajaan (Sinambela et al., 2010). Aspek birokrasi kepimpinan tugas asas perkhidmatan awam harus diwujudkan secara berkualiti dan memuaskan bagi warga. Faktor penentu kepimpinan menjadi ukuran kemampuan bagi kepimpinan kepala desa dalam mewujudkan perkhidmatan awam untuk komuniti desa. Sejauhmana perkhidmatan awam diwujudkan sebagai prestasi kepimpinan. Untuk itu pemimpin perlu memiliki tiga aspek kepimpinan berkhidmat yang mencakup perhatian, pemikiran dan perbuatan yang berkhidmat. Dijelaskan Blanchard (dalam Saefullah, 2010) bahawa seorang pemimpin yang berkhidmat itu memiliki ciri khas antaranya: a. Pemimpin yang berkhidmat kepada kepentingan awam yang dipimpinnya. b. Pemimpin yang

berkhidmat kepada pengembangan potensi yang dimiliki bawahannya sehingga boleh muncul sebagai pemimpin dalam kumpulannya. c. Pemimpin yang berkhidmat tenang, sedar diri dan tidak emosional. Memberikan perkhidmatan yang berkualiti komuniti desa merupakan tugas kepimpinan kepala desa sebagai pemimpin yang berkhidmat kepada kerajaan desa. Komitmen kepimpinan kepala desa berusaha meningkatkan kualiti perkhidmatan awam secara maksimum. Dikemukakan Sutedi (2010) usaha peningkatan kualiti perkhidmatan awam harus dilakukan secara signifikan bagi kepentingan asas perkhidmatan awam. Usaha peningkatan kualiti perkhidmatan ini harus dilakukan oleh kepimpinan kepala desa dengan cara a). kepimpinan berkhidmat dengan kepedulian yang optimum. b). menerapkan prosedur standard operasional bagi perkhidmatan awam. c). pemanfaatan teknologi secara optimum untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan awam.

Determinan kepimpinan kepala desa melaksanakan fungsi kepimpinannya mampu mempengaruhi orang lain sesuai kehendaknya (Widjaja, 2005). Kepimpinan kepala desa menjadi pelopor perubahan desa, kerana kepimpinan kepala desa yang determinan berperanan menentukan aktiviti kepimpinannya. Begitupun kepimpinan kepala desa berperan menciptakan iklim kondusif untuk meningkatkan penyertaan rakyat desa. Nawawi (2006) menyatakan penggunaan sumber daya dan dana oleh kepimpinan kepala desa menjadi instrumen yang tangguh dan profesional. Sebagai elit pentadbiran kepimpinan kepala desa melakukan misi pengabdian kepada kepentingan komuniti desa. Dari perspektif sosiologi Usman (2010) menegaskan kepimpinan membuat proses pengambilan keputusan secara signifikan yang dominasi pemimpin. Kepimpinan di desa masa ini merupakan kepimpinan yang berpengaruh secara *polymorphic* (berpengaruh dalam banyak bidang sekaligus) dan

tidak hanya secara *monomorphic* (berpengaruh dalam satu bidang). Oleh itu kepimpinan kepala desa dianggap mengetahui segala persoalan masyarakat sehingga berpengaruh secara (*polymorphic*) dalam melaksanakan tugas kepimpinannya.

Berasaskan UU Nomor 22 Tahun 1999 sebagaimana telah diubahsuai dengan UU Nomor 32 Tahun 2004 dan UU Nomor 6 Tahun 2014 dinyatakan tugas dan kewajiban kepimpinan kepala desa terhadap penyelenggaraan kerajaan desa, membina kehidupan rakyat desa, membina ekonomi desa, merancang peraturan desa secara bersama dengan BPD membuat peraturan desa. Kepimpinan kepala desa secara *determinan* terhadap proses pembangunan untuk peningkatan kualiti perkhidmatan komuniti desa. Menurut Widjaja (2005) pengetahuan tentang hakikat matlamat dan institusi (desa) yang dipimpinnya seharusnya dimiliki oleh seorang kepala desa, memahami asas-asas organisasi dan menjalankan tugas kerajaan secara rasional, berkesan dan profesional; memiliki sifat dan integriti moral serta memotivasi pengikutnya. Kartini (2010) juga menyatakan ada tiga faktor yang determinan yang boleh menyokong kepimpinan itu, iaitu: 1) Faktor orang yang memiliki kualiti unggul, intelegensi, inisiatif, kemampuan penyeliaan, kemampuan mengambil keputusan pada waktu dan keadaan yang tepat; 2) Faktor kedudukan pemimpin mempunyai pengaruh dalam fungsi dan tugas atau pekerjaannya; 3) Faktor situasi atau tempat perlu kepimpinan khas dengan kekuasaan dan kewibawaan sebagai kekuatannya. Sepatutnya kepimpinan kepala desa harus melengkapi dirinya tiga faktor tersebut untuk menjalankan tugas perkhidmatan awam di desa. Kepimpinan kepala desa yang kompeten berusaha untuk mencapai tujuan terutama perkhidmatan awam yang berkualiti. Runtuh (2003) juga menjelaskan faktor determinan yang mempengaruhi kepimpinan berorganisasi antaranya iaitu : a).

Pembawa perubahan yang tetap memperkuat kepimpinannya. b). Komunikasi yang baik memperkuat kepimpinannya tetapi bukan kepimpinan yang lemah menyebabkan semakin lemahnya komunikasi. c). Kepimpinan dalam pekerjaan yang menguatkan pemimpin untuk menjadi kepimpinan yang sukses, tetapi bukan pemimpin yang melemahkan kepimpinannya menjadi pimpinan ter bengkalai. d). Jejaring memperkuat kemampuan kepimpinan dalam skop luas. Tetapi jaringan yang lemah akan melemahkan kepimpinan dan sukar menjadi jaringan yang hebat. e). Pengembang orang lain sebagai usaha pemimpin membuat kemampuan pengikutnya menjadi bertambah lebih kuat, tetapi bilamana mengabaikan pengembangan orang lain ini, maka akan kepimpinan seseorang akan menjadi lemah kepimpinannya. f). Pengaruh merupakan taktik melakukan pemujukan mencapai matlamat tertentu kerana itu pengaruh perlu diperkuat agar seorang pemimpin kuat kepimpinannya. Pengaruh dan kepimpinan saling pengaruh mempengaruhi dan hindari kepimpinan yang lemah sebab akan membuat kecilnya pengaruh seorang pemimpin. g) Komitmen pemimpin yang perlu ditingkatkan semakin besar agar lebih besar pula kekuatan pengaruh kepimpinannya tetapi hindarilah komitmen pemimpin yang tidak melekat dalam pekerjaan sebab akan membuat lemah kepimpinan dan membuat gagal dalam memimpin organisasi. h). Kerja kumpulan akan memuat sinergi kumpulan mengerjakan dan memperjuangkan matlamat bersama. Diperlukan kepimpinan yang kuat untuk mendorong pemimpin bekerja sama dalam kumpulan. Tetapi jangan mau jadi pemimpin yang tidak memperhatikan kerja kumpulan yang akan membuat kepimpinannya melemah dan penerapan kerja sama kumpulan menjadi sukar dilaksanakan. i). Perilaku baik dari seorang pemimpin mendorong pemimpin itu menjadi orang berperilaku baik di tempat pekerjaannya. Tetapi pemimpin yang tidak memberi perilaku baik akan menjadi sebab melemahkan kepimpinannya dan

cenderung meruntuhkan pemimpin. k). Kedisiplinan kepemimpinan mendorong pemimpin menegakkan kedisiplinan itu sendiri, tetapi pemimpin yang berdisiplin lemah akan melemahkan pula disiplin pada dirinya sendiri. Selari dengan itu Sulistiyani (2008) juga mengemukakan pendapatnya bahawa faktor penentu kepemimpinan dikatakan sebagai kemampuan dan potensi pemimpin. Namun harus difahami pula bahawa faktor penentu kepemimpinan tersebut tidak terbentuk secara automatik, malainkan dibentuk oleh unsur-unsur pembentuknya dan dibentuk pula oleh pertimbangan keadaan dan cara kepemimpinan tersebut dijalankan seorang pemimpin.

#### **2.2.5 Pengaruh Kuasa dan Autoriti Kepimpinan**

Dalam menjalankan tugas institusi desa kepimpinan kepala desa sebagai pimpinan mempunyai tugas asaa untuk mencapai tujuan samaada mewujudkan aktiviti desa yang dipimpinnnya. Namun dapat pula difahami bahawa kepimpinan kepala desa yang untuk melaksanakan tugas dan kewajiban tersbut, mestilah melekat dirinya akan kuasa dan pengaruh mahupun autoriti untuk mewujudkan misi kepimpinannya (Ishak et al. 2006). Kepimpinan kepala desa akan lebih sempurna menjalankan aktivitiya secara signifikan bilamana pemimipin memiliki pula pengaruh dan kuasa sekaligus memiliki autoriti. Kepimpinan tidak akan sempurna sekedar menjalankan tugas, kewajiban, memiliki pengetahuan dan memberikan contoh tetapi tidak dilengkapi autoriti sekaligus. Pengaruh ditakrifkan sebagai usaha mengubah atau memodifikasi perilaku orang lain tanpa menimbulkan konflik (Scruton,1983). Kepimpinan kepala desa yang berpengaruh akan selalu mencegah konflik agar pengikutnya akan bekerja tenang dan merasa bebas berbuat tanpa merasa terikat. Begitu pentingnya kondisi adanya daya pengaruh yang memujuk dan mendorong

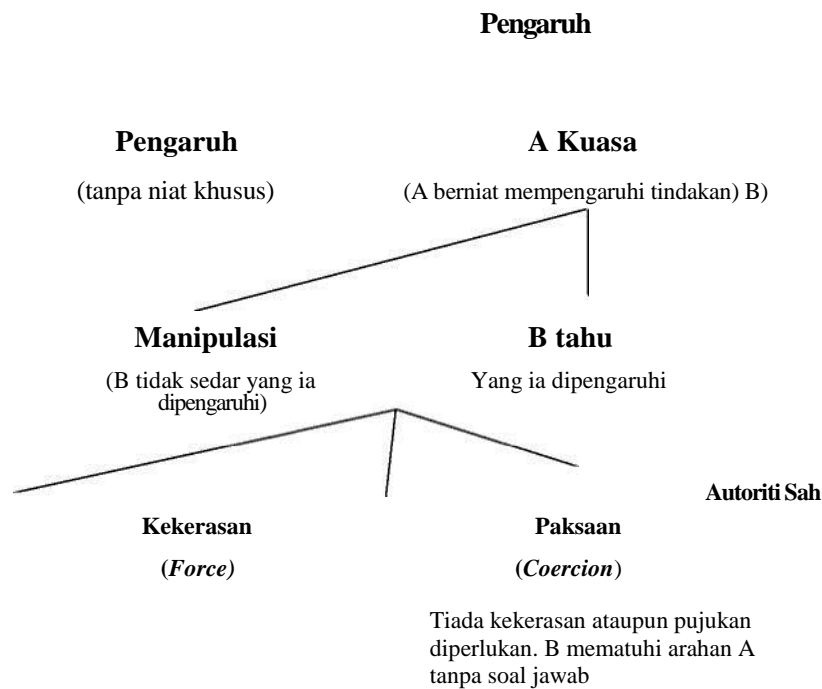
pengikut untuk berbuat sebagai pertanda yang menunjukkan bahawa kuasa dianggap telah dimiliki pemimpin yang digunakan untuk mencapai tujuannya. Pemimpin harus mengenal pasti lima asas kuasa yang harus dikuasai oleh pemimoin, sepertimana akan dijelaskan oleh French dan Raven (1960) bahawa mengenal pasti lima asas kuasa yang boleh didapati pemimpin, iaitu: 1) Kuasa deraan iaitu kuasa berasaskan kegerunan kerana itu yang membuat pengikut yang harus mematuhi arahan pemimpin untuk menghindari deraan, cemuhan mahupun kesisihan sosial kerana menganggap kuasa deraan dipengaruhi oleh kegagalan. 2) Kuasa imbuhan berasaskan jangkaan menerima sesuatu manfaat atau hadiah yang bersifat intrinsik atau ekstrinsik dari setiap pendapatan, pujian atau pengiktirafan kerana mematuhi suruhan pemimpin. 3) Kuasa sah diperolehi kerana kedudukan dipegang dalam kumpulan atau hieraki organisasi semisal dalam konteks seorang dekan dianggap peroleh kuasa sah daripada pensyarah dalam fakultinya. 4) Kuasa kepakaran sebagai kuasa berasaskan kebolehan, kepakaran ilmu pengetahuan atau kemahiran tertentu. Kerana itu pengikut menaruh tanggapan bahawa pemimpin mempunyai kepakaran yang melebihi kepakaran mereka. 5) Kuasa rujukan berasaskan pada perawakan dan paras seseorang yang menarik, kerana itu ada pemimpin dipuja kerana sifat karisma yang dimiliki sebagai ciri yang luar biasa.

Kuasa seseorang akan bertambah manakala hierarki kedudukan kuasa dirinya dalam organisasi bertambah tinggi. Sementara itu autoriti pimpinan merupakan kedudukan pemimpin untuk memberikan sesuatu arahan yang dipatuhi pengikutnya, kerana legitimasi bukan disebabkan paksaan, pujukan dan sebagainya (Ishak et al., 2006). Memberikan arahan kegiatan merupakan tugas utama seorang pemimpin desa yang secara sah untuk mencapai tujuan. Apapun arahan dan tindakan dari kepimpinan



yang sah akan menjadi tanda legitimasi kepimpinan seseorang (Scruton, 1983). Autoriti kuasa yang sah dimiliki pimpinan dalam institusi kerajaan merupakan asas legitimasi untuk menjalankan fungsinya terutama bagi berkhidmat kepada komuniti

Ishak et al., (2006) dinyatakan pula bahawa Weber mengemukakan ada tiga bentuk autoriti pemimpin dalam konteks pimpinan desa, iaitu: 1) Bentuk autoriti tradisional melekat melalui proses atau diwariskan secara turun temurun. Selain merupakan pemimpin informal kepala desa juga pemimpin formal kerana bersetuju diangkat melalui pilihan raya. Sebagai pemimpin informal memiliki autoriti tradisional yang melekat pada diri kepimpinan kepala desa. 2) Bentuk autoriti karisma seorang pemimpin desa bersumber kuasa yang sah dan tidak dimiliki orang lain. 3) Pemimpin kepala desa memiliki autoriti perundangan (*legal-rational authority*) dan kedudukannya sebagai sesuatu yang sah dan rasional berasas peraturan. Selain itu dalam kedudukan kepimpinan Kepala membuat peraturan desa secara bersama-sama dengan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) agar kepimpinan kepala desa menjalankan kerajaan desa yang dipimpinnya. Untuk boleh mengenal pasti hubungan pengaruh kuasa dan autoriti kepimpinan seperti yang digambarkan dalam rajah di bawah ini.



David Easton ,1958  
Sumber: Mustafa, 2006

**Rajah 2.6. Pengaruh, Kuasa dan Autoriti Kepimpinan**

Selanjutnya Dahl (1957) menjelaskan bahawa kuasa merupakan satu fenomena yang wujud akibat daripada pengaruh antara dua pihak. Kuasa tidak wujud secara terpisah ataupun bersendirian dan kuasa bukan pula suatu konsep yang mudah dihuraikan, dan dilihat dari pelbagai perspektif. Kuasa dalam setiap perspektif akan membawa maksud dan konotasinya yang tersendiri (Ishak et al., 2006). Kuasa dan autoriti pemimpin akan membawa impak pada prestasi yang ingin diwujudkan dalam setiap organisasi yang dipimpinya.

Dalam pendekatan perspektif pengurusan awam bahawa prestasi pentadbiran dari seorang pemimpin telah mengalami perubahan pola pikir atau *paradigm*. Pentadbiran dalam peningkatan prestasi harus dipandang sebagai suatu pendekatan pentadbiran awam yang menerapkan pengetahuan dan pengalaman berkhidmat pada birokrasi

moden. Suatu pendekatan yang berorientasi pada output daripada sekadar input yang meningkatkan kecekapan dan keberkesanan mencapai tujuan organisasi. Perubahan pola pikir atau *paradigm* ini menjadi penting untuk dilakukan bagi sektor awam. Dalam dekade terakhir ini sektor awam telah cuba diterapkan suatu pendekatan *New Public Management* (NPM) dengan orientasi peningkatan *output* daripada sekadar *input* yang kecekapan dan keberkesanan tinggi menuju tercapainya tujuan organisasi. Dengan pendekatan NPM gaya kepimpinan yang diterapkan kepala desa mengarahkan sektor awam di desa kepada orientasi kecekapan, keberkesanan dan prestasi kerja tinggi untuk berkhidmat secara berkualiti. Tujuan penerapan NPM dalam kepimpinan kepala desa menjadi asas dalam perkhidmatan kepada awam. Kepimpinan kepala desa harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang mencukupi untuk mengelola organisasi. Telah dijelaskan Hood (1995) bahawa sistem pengurusan dalam konsep pengurusan baru akan membuat kecekapan dan keberkesanan prestasi kerja yang meningkat. Kerajaan daerah samaada kerajaan desa harus membuat kecekapan dan keberkesanan prestasi kerja meningkat bagi pemberian perkhidmatan awam. NPM pada birokrasi moden dipandang sebagai suatu pendekatan pentadbiran awam yang menerapkan pengetahuan dan pengalaman untuk semua perkhidmatan awam. Gaya kepimpinan dalam pendekatan NPM menjadi panduan organisasi yang berorientasi *output* untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan prestasi organisasi kepada peningkatan perkhidmatan awam secara berkualiti.

Penentuan isu gaya kepimpinan situasional kepala desa adalah dalam rangka pemberian kualiti setiap perkhidmatan awam di Kabupaten Indragiri Hilir Riau. Gaya kepimpinan kepala desa begitu penting dalam pemberian kualiti setiap

perkhidmatan awam. Justeru dalam organisasi awam pemimpin yang diperlukan yang memiliki peran kepemimpinan mencapai tujuan organisasi yang dipimpinnya. Selari dengan itu Martin Minogue (2000) juga mengemukakan pendapatnya yang menyatakan bahawa perubahan perkhidmatan menuju dengan konsep NPM harus dilakukan dengan cara meningkatkan kecekapan dan keberkesanan menjadi kejayaan perkhidmatan awam dari perilaku tradisional menuju kepada perilaku moden.

### **2.2.6 Model Kepimpinan Situasional Hersey & Blanchard (*Situational Leadership Model*)**

Model kepemimpinan situasional merupakan satu diantara teori kontingensi yang paling terkenal, suatu teori yang dikembangkan Hersey dan Blanchard (1988). Model kepemimpinan ini mengemukakan bahawa pemimpin yang berkesan memiliki gaya yang sangat bervariasi yang dikaitkan dengan kesiapan atau kemampuan yang dimiliki pengikutnya. Kesiapan dimaksud tersebut menunjuk pada kemampuan bawahan serta kemauan tim kerja untuk mencapai tugas tertentu. Sejuahmana kemampuan pengikut (tanpa petunjuk pimpinan) memiliki keterampilan dan pengetahuan untuk melaksanakan tugasnya dengan sempurna. Pengikut pun harus memiliki kemauan motivasi diri, memiliki komitmen yang mampu melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan. Dalam suatu model kepemimpinan tidak menutup adanya konsep yang berbeza, selari dengan itu ada model kepemimpinan yang menekan konsep yang berbeza harus menjadi satu kondisi ke dalam suatu kondisi situasi tunggal (McShane dan Von Glinov, 2005).

Model kepemimpinan Hershey dan Blanchard ini yang dikembangkan dari studi *Ohio State University* (OSU) menjadi pedoman pengurus daripada empat gaya

kepemimpinan, iaitu: 1) Gaya arahan (*telling*) yang pemimpin lakukan sejauhmana kepada pengikutnya melakukan tentang apa, dimana, bagaimana, dan kapan melakukan tugasnya. 2) Gaya perundingan (*selling*) yang memberikan arahan berstruktur, menyokong pemimpin menjelaskan keputusannya dan membuka kesempatan pekerja bawahan bertanya mengenai sesuatu yang kurang jelas atau sebaliknya pemimpin minta penjelasan pada bawahan. 3) Gaya keterlibatan (*participating*) yang membuka peluang dan kesempatan pemimpin dan pengikutnya berbagi pendapat mengenai keputusan tentang bagaimana yang terbaik untuk memenuhi pekerjaan yang berkualiti tinggi. 4) Gaya delegasi (*delegating*) yang diterapkan pemimpin melakukan sedikit arahan yang spesifik tetapi memberi sokongan personal kepada pengikutnya.

Pemimpin yang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk melaksanakan keputusan yang telah ditetapkan kerana pemimpin telah percaya penuh pada semua tindakan yang dilakukan bawahannya (Ivancevich, Konopaske dan Matteson, 2005). Perilaku yang berkesan dari seorang pemimpin akan selalu melihat kepada kemampuan dan kesediaan pengikutnya. Dalam konteks kesediaan pengikut yang merujuk pada kemampuan dan kesediaan pengikut untuk menyelesaikan tugas tertentu (Robbins dan Judge, 2007). Namun model kepemimpinan situasional Hersey & Blanchard lebih merujuk kepada tumpuan peringkat kematangan pengikut, pemimpin harus lebih teliti menilai secara tepat kematangan pengikutnya. Gaya kepemimpinan ini harus sesuai dengan tingkat kematangan dari pengikutnya. Teori kepemimpinan ini pula akan melihat kesediaan seorang pekerja bawahan pada dua kategori kesediaan, yang pertama kesediaan bawahan pada pekerjaan tinggi dan memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk melaksanakan tugasnya tetapi tidak

perlu arahan pengurus, yang kedua kesediaan bawahan pada psikologis tinggi tetapi memiliki peringkat motivasi dan keinginan melakukan kerja yang berkualiti tetapi juga melakukan pekerjaan dengan tanpa pengawasan. Teori kepemimpinan situasional berasaskan kepada kehendak pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan bertumpu kepada kemampuan dan kesediaan perilaku bawahan untuk memikul tanggungjawab. Ketepatan yang diharapkan gaya kepemimpinan ini ditumpukan pada kemampuan dan kesediaan perilaku bawahan yang dipimpin. Dalam teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard membuat identifikasi empat peringkat kematangan (M1-M4) bawahan dari pemimpin seperti berikut: (M1) menilai bawahan yang tidak memiliki keterampilan khusus yang diperlukan untuk pekerjaan tetapi tidak mampu dan tidak mahu melakukan atau mengambil tanggungjawab untuk pekerjaan samaada bawahan tidak mampu dan tidak mahu atau tidak ada keyakinan melaksanakan pekerjaan. (M2) menilai bawahan yang tidak boleh mengambil tanggungjawab untuk tugas yang dilakukan, namun bersedia bekerja dan memiliki semangat serta motivasi. Namun bawahan tidak mampu tetapi memiliki kemahuan dan keyakinan bahawa ada sanggup melakukan pekerjaannya. (M3) menilai bawahan memiliki pengalaman dan mampu melakukan tugas tetapi tidak memiliki keyakinan atau kemahuan untuk mengambil tanggungjawab samaada bawahan mampu tetapi tidak mempunyai kemahuan dan tidak yakin mengambil tanggungjawab. (M4) menilai bawahan yang berpengalaman pada tugas dan suka kemampuannya sendiri melakukan tugasnya dengan baik. Mereka mampu dan bersedia melaksanakan tugas, sekaligus mengambil tanggungjawab tugas tersebut. Pekerja yang ideal mengharapkan pekerja bawahan yang mampu, memiliki kemauan dan ada keyakinan menyelesaikan tugas. Gaya kepemimpinan dalam teori situasional ini menilai gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin sudah merupakan kombinasi

dari 4 gaya kepemimpinan dengan 4 peringkat kematangan pekerja bawahan dalam masa dan keadaan tertentu.

### **2.2.7 Model Pendekatan Situasional / *Situational Leadership II Blanchard Model***

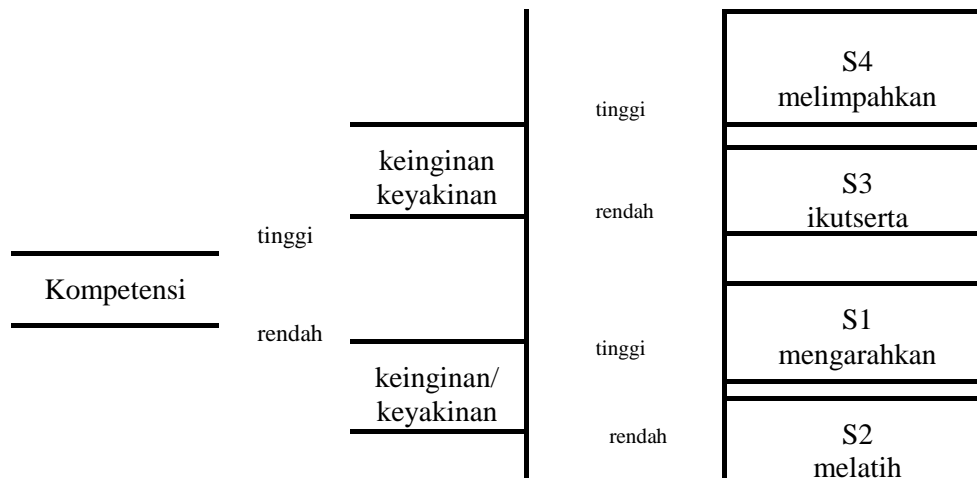
Hersey & Blanchard (1969) sejak awal telah mencetuskan pendekatan situasional dalam teori kepemimpinan situasionalnya. Pola pendekatan situasional ini berasas pada teori *Management 3-D* Reddin tahun 1967 (Lensufiie,2010). Walaupun kemudian tahun 1970 Hersey merubah nama *Situational Leadership Theory* menjadi *Situational Leadership* dan Blanchard telah melakukan perubahan kepemimpinan situasional menjadi pendekatan situasional. Seterusnya tahun 1985 Blanchard merevisi teorinya kepada kepemimpinan situasional II (*Situational Leadership II Blanchard*). Teori situasional leadership II Blanchard ini merupakan pengembangan lanjutan teori Hersey & Blanchard tahun 1977. Dalam kepemimpinan situasional ini lebih bertumpu pada perilaku atau gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku atau gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi sangat memiliki peranan dalam menentukan tujuan. Organisasi sebagai alat melakukan tindakan organisasi mencapai tujuannya. Tujuan organisasi peningkatan kualiti perkhidmatan pada tahap kerajaan desa dicapai melalui kepemimpinan. Kepimpinan organisasi dalam UU Nomor 22 Tahun 1999 telah diubah suai dengan UU Nomor 32 Tahun 2004 dan terakhir dengan UU Nomor 6 Tahun 2014 telah mengatur tentang kepemimpinan kerajaan daerah dan kepemimpinan kerajaan desa. Sebuah organisasi meletakkan perilaku kepemimpinan sebagai faktor penentu untuk mewujudkan tujuan organisasi. Organasasi desa merupakan unit paling bawah dalam struktur kerajaan Indonesia. Desa merupakan kesatuan awam di mana

perkhidmatan awam boleh dilakukan melalui perilaku kepimpinan. Justeru peranan kepimpinan kepala desa menjadi faktor penting yang menggerakkan organisasi kerajaan desa. Pemimpin yang berkesan manakala gaya kepimpinannya mempunyai korelasi dengan kematangan pengikut (Hersey dalam Korinan, 1986). Gaya kepimpinan yang berkorelasi dengan pengikut tersebut merupakan perilaku seseorang pemimpin yang berusaha mempengaruhi aktiviti orang lain (Hersey, 1986). Di dalam gaya kepimpinan situasional sesuatu gaya berbeza pada situasi organisasi yang berbeza pula. Perubahan gaya kepimpinan ini selalu menyesuaikan dengan kemampuan bawahan dan gaya kepimpinan yang berubah tidak merupakan perubahan kemampuan yang statis. Dalam situasi organisasi yang beza, meskipun nama struktur, tugas dan fungsi organisasi sama tetapi situasi anggota beza. maka diperlukan gaya kepimpinan yang beza pula. Kerana situasional yang beza itu akan membuat situasi yang lain menjadi beza juga. Situasional atau keadaan itu merupakan kondisi kematangan (*maturity*) dan kondisi kemampuan serta kondisi kemahuan bawahan (*subordinate*). Menurut Yulk (1998) perilaku kepimpinan ditentukan oleh suasana lapangan untuk membuat prestasi dan kepuasan kerja bawahannya. Selain itu Hersey dan Blanchard (1996) mengatakan gaya kepimpinan tidak diterapkan untuk semua keadaan organisasi dan gaya kepimpinan akan berkesan bilamana diterima dalam lingkungannya (pengikut, ketua dan rakan kerjanya). Sebenar seorang pemimpin selain mempunyai wibawa, dan kuasa memerintah bawahan juga harus punya tanggung jawab terhadap semua aktiviti yang dilakukan. Pemimpin memerlukan gaya kepimpinan tertentu kerana kematangan bawahan yang beza untuk membuat perkhidmatan awam yang berkualiti. Oleh itu Kepala desa dalam menerapkan gaya kepimpinannya harus dengan teliti menyesuaikan kematangan dari pekerja bawahan. Dalam kepimpinan situasional



pelbagai gaya kepimpinan yang diterapkan pemimpin akan bertumpu pada penyesuaian kematangan anggota. Hersey (1986) menjelaskan dalam gaya kepimpinan diperlukan suatu keadaan yang sesuai antara tahap kematangan tertentu anggota dengan tahap keberkesanan tertentu. Manakala ada keadaan yang sesuai antara gaya kepimpinan dan kematangan anggota maka akan membuat ada empat gaya kepimpinan: (a) Gaya arahan atau tugas (*telling*) yang menerapkan gaya kepimpinan yang memberitahu samaada menjelaskan tentang apa, bagaimana, bila dan di mana melakukan pelbagai tugas; (b) Gaya menjajikan (*selling*) yang menyediakan perilaku arahan dan menyediakan perilaku menyokong untuk memperkuat kemahuan dan minat; (c) Gaya partisipasi bersifat perilaku menyokong idea-idea bawahan untuk kemauan yang besar dan keyakinan kuat pada tugas; (d) Gaya delegasi yang memberikan kepercayaan dan pelaksanaan tugas kepada bawahan yang mampu dan punya kemauan serta yakin boleh menyelesaikan tugas. Suatu organisasi akan berjaya manakala pemimpin menerapkan gaya kepimpinan yang berkesan dengan bertumpu pada hubungan kepimpinan dengan kematangan bawahan. Oleh sebab itu gaya kepimpinan yang diharapkan selalu teliti menilai kematangan bawahan. Perspektif teori *situational leadership* ini sebenar yang bertumpu pada letak hubungan antara gaya kepimpinan dengan kematangan bawahan. Membuat pola penerapan gaya kepimpinan harus disesuaikan dengan kematangan pekerja bawahan sebagaimana dalam rajah (2.7).

### Menjangka Anggota Kumpulan Kesediaan



**Rajah 2.7. Pola hubungan gaya kepimpinan situasional dan kematangan bawahan**

Dalam kajian ini menggunakan model dari teori kepimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey & Blanchard. Model kepimpinan ini digunakan sebagai kerangka teori kajian disebabkan ada tiga alasan penting. *Pertama*, model kepimpinan situasional telah digunakan secara luas semua lembaga. *Kedua*, daya tariknya secara intuitif. dan *Ketiga*, sokongan khusus pengurusan dan amalan diterapkan. Teori kepimpinan situasional (*Situational Leadership Theory*) Hersey & Blanchard merupakan asas gaya kepimpinan dalam kajian ini. Penyelidik melakukan analisis gaya kepimpinan dan berhubungkait dengan kualiti perkhidmatan awam. Kerana itu penyedik menggunakan teori kepimpinan ini yang oleh pakar telah memberi sokongan terhadapnya. Sokongan pakar kepimpinan ini dijelaskan Pasolong (2008) bahawa kepimpinan situasional telah diterima sebagai konsep sah yang disokong bukti nyata. Di pelbagai pemimpin dunia konsep tersebut telah digunakan sebagai panduan menghadapi pelbagai situasi. Selain itu konsep kepimpinan situasional pula telah menjadi bahan pelatihan dipelbagai pejabat atau institusi misalnya *Bank of America, CateRpilar, IBM, Mobil Oil, Union dan Xerox*.

angkatan ketenteraan, syarikat, perwakilan *centre for leadership kajianes*. Di Sao Paolo Brasil pun pelbagai pengajaran misalnya Angelini, Hersey, dan Carcushanky konsep kepimpinan situasional telah diterapkan untuk memberikan perkhidmatan. Lensufiie (2010) menjelaskan bahawa *Situational Leadership Theory* ini memberi tumpuan pada situasi kompetensi bawahan dan komitmen pengikut. Kompetensi bawahan berupa kemampuan. pemahaman. kepandaian dan kemandirian. Kompetensi pengikut memberi kemampuan bawahan untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan harapan pemimpin untuk melaksanakan tugasnya dengan baik pengikut hanya perlu menerima sedikit informasi, seperti juga bawahan perlu kesetiaan dan daya juang melakukan tugas dengan prestasi terbaiknya. Kompetensi pekerja bawahan dan komitmen pimpinan akan mampu melakukan tugas pemberian perkhidmatan awam yang berkualiti kepada komuniti desa. Sebenar teori pendekatan kepimpinan situasional telah kekal menjadi teori dasar perbincangan gaya kepimpinan dalam kajian ini. Populariti teori pendekatan situasional kerana menempatkan harus sesuai antara gaya kepimpinan dengan kesediaan pekerja bawahan melaksakan tugas. Meletakkan tinggi rendah perilaku pengaruh dan perilaku tugas akan memberi impak pada aspek arahan dan sokongan sosioemosional dari pemimpin selain itu membawa pula tinggi rendah tingkat kematangan dan kesediaan pengikut untuk melaksanakan tugas tertentu.

## **2.3 Kualiti Perkhidmatan Awam**

### **2.3.1 Konsep Perkhidmatan Awam**

Dalam aktiviti awam sehariannya sangat perlu bantuan daripada pegawai awam untuk memenuhi keperluan hidup bermasyarakat. Pegawai awam memiliki tugas asas menyiapkan perkhidmatan bagi warganya. Pengertian perkhidmatan ditakrifkan

sebagai sebuah proses pemenuhan keperluan melalui aktiviti orang lain menyangkaut segala usaha yang dilakukan orang lain dalam rangka mencapai tujuannya Luthan (dalam Moenier, 1995). Dijelaskan Gronroos (2001) perkhidmatan ditakrifkan sebagai suatu aktiviti yang bersifat tidak kasat mata namun interaksi antara konsumen dan karyawan samaada hal yang disediakan organisasi boleh membantu penyelesaian masalah masyarakat yang dilayani. Sedangkan Zeitaml (1990) dijelaskan pengertian perkhidmatan sebagai penyampaian secara sangat baik yang unggul atau *excellent atau superior* dibandingkan dengan harapan konsumen. Dijelaskan pula oleh kotler (1995) perkhidmatan merupakan setiap tindakan atau aktiviti yang boleh ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak ketara dan tidak mengakibatkan pemilikan apapun. Namun pengeluarannya boleh dikaitkan atau tidak dikaitkan pada satu produk fizikal sehingga perkhidmatan merupakan prilaku pengeluar dalam rangka memenuhi keperluan dan keinginan pelanggan demi tercapainya kepuasan pada pelanggan sendiri. Pengertian perkhidmatan awam dalam Kepmen PAN No 63 Tahun 2003 dinyatakan sebagai kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan keperluan asas sesuai dengan hak-hak sivil sebagai warga negara dan penduduk atas suatu barang, jasa dan perkhidmatan pentadbiran yang disediakan oleh penganjur Perkhidmatan awam (*Public Service*). Secara umum boleh dinyatakan sebagai suatu usaha yang diamalkan oleh sekumpulan orang atau jabatan tertentu bagi memberikan bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka mencapai matlamat tertentu (Moenir, 1995; Thaha, 1997). Dinyatakan oleh Ismanto (2006) setiap perkhidmatan awam bermakna secara operasional yang merupakan sesuatu yang diberikan kepada masyarakat menurut masa, berkualiti, mudah dan sempurna, serta tanpa memerlukan adanya ganjaran ke atas setiap perkhidmatan yang diberikan.

Setiap perkhidmatan yang dilakukan kepada rakyat desa sudah merupakan tugas kepimpinan kepala desa sebagai tugas setiap perkhidmatan. Orientasi setiap perkhidmatan awam yang dilakukan oleh kepimpinan kepala desa menuju kepada kepuasan rakyat (*customer*) dan peningkatan kualiti setiap perkhidmatan awam. Oleh itu tugas setiap perkhidmatan awam yang diberikan kepada rakyat desa merupakan tugas utama dari hakikat kepimpinan kepala desa dalam pentadbiran awam kerajaan desa. Ivancevich, Lorenzi dan Crosby dalam (Ratminto & Winarsih, 2006) perkhidmatan dijelaskan sebagai produk yang tidak kelihatan (tidak dapat diraba) dan melibatkan usaha manusia yang menggunakan sarana. Davidow Uttal (dalam Endang Wiryatmi Trilestari, 2003) menyatakan bahawa perkhidmatan kepada awam merupakan suatu usaha untuk mempertinggi kepuasan pelanggan. Awam disini diertikan sebagai semua penduduk suatu komuniti yang partisipasi dalam kerajaan (Endang Wiryatmi Trilestari, 2003). Dijelaskan oleh Roh (1987) bahawa perkhidmatan awam diertikan sebagai apa-apa perkhidmatan yang ada kepada orang ramai sama ada *peovidead publicily* (seperti Muzium) atau persendirian seperti kedai makan atau *any services available to the public whether peovidead publicily (as is a museum) or privately (as is a restaurant meal)*. Bentuk perkhidmatan dalam pengurusan awam yang diberikan boleh berbentuk barang dan jasa diserahkan secara individu, kumpulan dan organisasi. Hakikat perkhidmatan awam adalah pemberian pengurusan kepada awam untuk pemenuhan perkhidmatan yang merupakan perwujudan kewajiban kerajaan, Perkhidmatan awam sifatnya sangat mendasar mengenai pemenuhan keperluan asas oleh kerajaan. Bentuk perkhidmatan yang diberikan kepada masyarakat dapat dibezakan dalam jenis perkhidmatan berupa iaitu:

- a. Perkhidmatan pentadbiran yang hasilnya berupa berbagai bentuk dokumen rasmi yang diperlukan orang ramai, seperti status kewarganegaraan dan pemilikan

atau penguasaan terhadap suatu barang dan sebagainya. Dokumen-dokumen tersebut diantaranya adalah Kad tanda penduduk (KTP), aktakelahiran, akta perkahwinan, buku pemilik kenderaan bermotor (BPKB), surat tanda kenderaan bermotor (STNK), Surat izin mengemudi (SIM), izin mendirikan bangunan (IMB). Perakuan pemilikan / penguasaan tanah, pasport dan sebagainya. b. Perkhidmatan barang hasilnya berupa berbagai bentuk atau jenis barang yang dipakai oleh warga seperti penyediaan tenaga elektrik, air bersih, rangkaian telefon dan sebagainya c. Perkhidmatan jasa yang hasilnya berupa pelbagai perkhidmatan yang diperlukan oleh warga, seperti penyelenggaraan pengangkutan, pemeliharaan kesihatan, penyelenggaraan pendidikan, dan lain penyelenggaraan fasiliti umum. Pengertian perkhidmatan awam dalam kajian ini semua jenis perkhidmatan pentadbiran dalam pengertian secara umum tidak terhadap pengurusan awam seperti bentuk pelesenan, kad tanda penduduk, izin mendirikan bangunan, izin tempat usaha. Tetapi perkhidmatan awam ini merupakan pengurusan awam yang dilakukan kerajaan oleh kerajaan peringkat desa untuk berkhidmat untuk komuniti desa. Perkhidmatan yang diberikan kepada awam desa merupakan kewajipan kerajaan tingkat desa. Kepemimpinan Kepala desa sebagai pemimpin pemegang jawatan kuasa bertanggungjawab memberikan perkhidmatan awam di kawasan desa. Pengurusan awam merupakan tanggungjawab oleh kepimpinan kepala desa dalam memberikan perkhidmatan kepada awam secara berkualiti.

Maksud dan tujuan memberikan perkhidmatan adalah memenuhi keperluan awam daripada kepentingan pada organisasi berasaskan peraturan utama dan tatacara yang ditetapkan. Sutedi (2010) menjelaskan tujuan perkhidmatan untuk memenuhi keperluan rakyat dengan cara memberi sokongan yang mudah meningkatkan

kenikmatan rakyat. Selain tujuan perkhidmatan awam untuk memenuhi keperluan asas rakyat mengenai barang dan jasa (Moenir, 2002; Pamudji, 1999). Perkhidmatan awam dalam perspektif pentadbiran awam (pentadbiran negara) mempunyai makna segala aktiviti setiap perkhidmatan yang dilaksanakan oleh institusi kerajaan sebagai usaha memenuhi keperluan awam. institusi awam mahupun institusi kerajaan. Dalam kepmen PAN No 63 / Kep / M.PAN / 7/2003 dijelaskan bahawa perkhidmatan awam merupakan pelaksanaan teknik yang dilakukan oleh kerajaan ke atas ketentuan peraturan mengenai penyelenggaraan perkhidmatan awam. Fungsi kerajaan pada hakikatnya berkhidmat untuk kepentingan rakyat dan bukan berkhidmat untuk diri sendiri. Setiap perkhidmatan diertikan sebagai proses pelbagai aktiviti yang mempunyai standard masa dan rancangan. Penyelenggaraan bagi meningkatkan kualiti perkhidmatan awam secara undang-undang telah digubah UU Nomor 25 Tahun 2009 yang menetapkan perkhidmatan awam terhadap kepentingan rakyat mengenai barangan, jasa dan pentadbiran. ntisari penyelenggaraan perkhidmatan awam melalui pelbagai sumber antaranya: a. Kewajiban pentadbiran awam untuk melaksanakan fungsi dan autoriti berdasarkan prinsip kerajaan yang baik dan bersih. b. Pengakuan hak asasi setiap rakyat oleh kerajaan dalam pentadbiran dan menghasilkan kualiti perkhidmatan yang baik. c. Pelbagai bidang perkhidmatan awam akibat kepelbagaian urusan dan kepentingan rakyat dalam menyelenggarakan setiap perkhidmatan awam (Sutedi, 2010). Sudah merupakan kewajiban setiap negara memberikan perkhidmatan awam untuk kepentingan rakyat, hak kepentingan rakyat itu yang harus dilaksanakan. Dinyatakan oleh Huges (1992) bahawa organisasi awam ditubuhkan oleh awam digunakan untuk kepentingan awam dan harus memberikan tanggungjawab kepada awam (*government organization are created by the public for the public, and need to be accountable to it*). Pada asasnya

setiap perkhidmatan awam merupakan kepercayaan awam yang dinyatakan sebagai *Public service is a public trust ... public services inspire public trust and create a favourable environment for businesses. Thus contributing to well-functioning markets and economic growth.* Kualiti perkhidmatan awam itu telah menjadi satu isu strategik (*strategic issue*) bagi pegawai negara dalam membina kepercayaan awam (OECD, 2000).

Etika dalam melakukan setiap perkhidmatan awam harus menjadi perhatian bagi peyelenga pegawai. Etika perkhidmatan awam itu digunakan untuk memberi perkhidmatan awam yang mengandungi nilai hidup dan norma yang dianggap baik (Kumorotomo, 1996; Putra Fadillah, 2001). Etika harus menjadi pertimbangan utama dalam melakukan setiap perkhidmatan awam. Etika dalam konteks birokrasi. Ditegaskan Dwiyanto (2002) bahawa birokrasi harus mengutamakan kepentingan awam terhadap kepentingan pribadi, kumpulan, dan organisasi, sebab etika menjadi dasar yang mengutamakan kepentingan rakyat. Dalam kerajaan setiap perkhidmatan kepada rakyat pada hakikatnya untuk melayani rakyat bukan melayani dirinya sendiri. dan menciptakan keadaan setiap anggota rakyat boleh mengembangkan kemampuan dan kreativitinya sendiri (Rasyid, 1998). Setiap perkhidmatan awam yang dilakukan instrumen kerajaan pusat, provinsi, kabupaten, mahupun desa merupakan usaha untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan. Oleh sebab itu setiap perkhidmatan awam menjangkau untuk kepentingan asas daripada seluruh warga hingga pada warga desa. Kepimpinan kepala desa dalam kajian ini mempunyai tanggungjawab ke atas aktiviti meningkatkan kualiti setiap perkhidmatan awam di desa. Tujuan daripada kualiti setiap perkhidmatan awam seperti dijelaskan Ridwan



(2010) adalah untuk memberikan rasa kepuasan rakyat dengan peningkatan kualiti setiap perkhidmatan awam.

### **2.3.2 Konsep Kualiti Perkhidmatan Awam**

Kualiti perkhidmatan merupakan pemberian jasa yang melebihi kadar kepentingan pelanggan perkhidmatan (Rangkuti, 2006). Dijelaskan oleh Tjiptono (2007) bahawa kualiti perkhidmatan sebagai usaha penyampaian jasa untuk memenuhi keperluan, keinginan pelanggan dan ketepatan waktu untuk mengimbangi harapan pelanggan. Gronroos (1984) menjelaskan kualiti perkhidmatan dikelompokkan ke dalam kualiti teknik sebagai sesuatu yang diterima oleh pelanggan dan ke dalam kualiti fungsional yang menjelaskan keprihatinan kualiti perkhidmatan. Kualiti perkhidmatan berhubung kait dengan kualiti produk, kualiti jasa, manusia, proses dan lingkungan yang membuat melebihi harapan pelanggan. Peningkatan kualiti perkhidmatan sudah merupakan ikrar untuk dilakukan melalui usaha untuk memenuhi wujud harapan atau keperluan pelanggan. Perkhidmatan awam dari perpektif pentadbiran awam atau *public administration* bahawa perkhidmatan yang dibincangkan mengenai kualiti yang memberi rasa puas kepada pelanggan. Menurut definisi teknik kualiti perkhidmatan memberikan gambaran karakteristik suatu produk, dan menurut definisi konvensional kualiti perkhidmatan meliputi aspek penyelenggaraan mengenai prestasi yang diberikan, kehandalan, mudah digunakan dan estetika. Sedangkan definisi strategik kualiti sesuatu yang dinyatakan mampu memenuhi keinginan keperluan pelanggan atau meeting (*the needs of customers*). Selari pendapat Abidin (2010) yang menjelaskan bahawa perkhidmatan berkualiti mengacu pada proses penyelenggaraan distribusi perkhidmatan hingga kepada rakyat pengguna. Diselenggarakan mengikuti proses sesuai aspek kecepatan, ketepatan,

kemudahan, dan keadilan. Proses ini sebagai prasyarat untuk mendapati perkhidmatan awam yang berkualiti. Telah menjadi komitmen penyelenggaraan perkhidmatan awam dari aspek kecepatan, ketepatan, kemudahan, dan keadilan kerana itu perlu menjadi perhatian penyedia perkhidmatan. Agar kualiti perkhidmatan yang diberikan kepada awam menjadi fakta dalam kehidupan masyarakat maka kualiti perkhidmatan diberikan secara maksimum yang diterima pelanggan dengan rasa puas. Bagi komuniti desa harapan yang diinginkan dari penyelenggaraan perkhidmatan awam agar kepimpinan kepala desa harus sesuatu yang terbaik sehingga keperluan asas warga terhadap barang awam, jasa awam, dan perkhidmatan pentadbiran yang sebenar boleh terpenuhi. Di dalam penjelasan UU Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 menegaskan bahawa untuk mencapai kualiti perkhidmatan diperlukan prestasi kerja yang tinggi dari penyelenggara perkhidmatan pentadbiran. Selari penjelasan Rue & Byars (1981) dan Keban (1995) bahawa kualiti perkhidmatan awam manakala tingkat prestasi yang tinggi dicapai penyelenggara perkhidmatan pentadbiran secara signifikan. Prestasi yang dicapai ini menjadi ilustrasi tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program dan dasar, sasaran, visi dan misi organisasi (Murphy & Cleverland, 1995; LAN-RI, 1999).

Pencapaian hasil perkhidmatan yang dirasakan rakyat desa sebagai prestasi kerja sebagai faktor yang menentukan dari perkhidmatan kepimpinan desa. Dinyatakan oleh Pasolong (2008) bahawa konsep prestasi harus ditinjau (*review*) dari aspek prestasi pegawai (*individual*) dan prestasi organisasi. Prestasi pegawai merupakan hasil kerja individu dalam organisasi dan prestasi organisasi merupakan hasil kerja pegawai yang dicapai organisasi. Prestasi individu pegawai dan prestasi pegawai organisasi saling berhubungkait satu sama lain. Peran aktif pegawai kerana

menggunakan sumber daya organisasi untuk tujuan organisasi. Prestasi individu pegawai dan prestasi organisasi menjadi hasil kerjasama yang boleh memberikan kualiti perkhidmatan secara cekap dan berkesan. Menaruh harapan kepada kepimpinan kepala desa agar berjaya memberikan kualiti perkhidmatan kerana prestasi maksimum hanya boleh dicapai dengan cara memberi motivasi pegawai bawahan sesuai standard prosedur pelaksanaan (*standard operating procedure*) perkhidmatan. Standard ini digunakan menjamin semua proses pengolahan yang dilakukan internal unit perkhidmatan berjalan harus sesuai acuan yang jelas dan dilaksanakan secara konsekuen. Organisasi yang berprestasi akan memberikan kualiti perkhidmatan awam samaada perkhidmatan yang berkualiti sebagai prestasi organisasi yang mencukupi. Prestasi organisasi dari pendapat Wibawa (1992) dan Atmosudiro (1997) adalah merupakan suatu aktiviti organisasi secara menyuruh untuk melakukan segala usaha mencapai tujuan organisasi yang berkesan. Selari pengertian prestasi Pasolong (2008) memberikan suatu rumusan, seperti: (a) Hasil kerja yang dicapai secara individual samaada institusi membuat hasil akhir kumpulan. (b) Tugas, autoriti dan tanggungjawab diberikan kepada lembaga yang berhak dan punya autoriti sehingga orang melaksanakan pekerjaannya dengan baik. (c) Tugas pekerjaan dilakukan mengikut aturan dan sesuai standard prosedur pelaksanaan.

Harapan rakyat desa sebenar menghendaki agar unit kerajaan desa memenuhi keperluan rakyat di desa dengan prestasi yang cukup signifikan. Tentunya warga desa dalam kepimpinan kepala desa memberikan yang terbaik perkhidmatan awam secara berkualiti. Dalam menghadapi persaingan global saat ini perlu langkah yang tepat bagi kepimpinan untuk mengambil usaha peningkatan kualiti perkhidmatan

awam. Kualiti perkhidmatan awam sejak autonomi daerah tahun 1999 dari pandangan Universitas Gadjah Mada (2002) menunjukkan bahawa perkhidmatan telah mengalami nilai perbaikan kualiti yang meningkat. Namun dari aspek kecekapan, keberkesanan, maklum balas, dan kesamaan perlakuan belum tercapai secara signifikan. Dijelaskan pula ada beberapa perkara yang menjadi sebab perkhidmatan awam tidak memberikan hasil yang berkualiti antaranya: (a) Kurang maklum balas dari petugas bawahan hampir terjadi di semua tingkatan unsur perkhidmatan. (b) Kurang inovatif dan maklumat kepada rakyat yang terlambat atau tidak sampai. (c) Kurang akses dan unit pelaksana perkhidmatan tidak menjangkau rakyat. (d) Kurang mahu mendengar keluhan, saranan, dan aspirasi rakyat. Kualiti perkhidmatan awam yang rendah disebabkan institusi gaya kepimpinan organisasi yang masih lemah dan organisasi tidak secara khusus dirancang untuk menyelenggarakan perkhidmatan awam. Untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan awam yang masih rendah tersebut, diusahakan agar pentadbiran dilaksanakan oleh kepimpinan yang ahli. Perilaku kepimpinan birokrasi harus ahli terhadap pemberian perkhidmatan awam, kerana selama ini pentadbiran kepimpinan birokrasi mempunyai kesan yang dianggap merugikan rakyat (Ridwan, 2010). Perkhidmatan awam merupakan tugas utama kerajaan desa dan kepimpinan kepala desa merupakan pihak yang bertanggungjawab dalam peningkatan perkhidmatan awam yang berkualiti. Walaupun era reformasi 1998 telah diusahakan penstrukturan, pembaharuan, dan perubahan budaya dilakukan untuk mengubah imej pegawai birokrasi. Usaha yang patut dilakukan adalah dengan cara meningkatkan imej pegawai birokrasi secara bercekap dan berkesan (Ridwan, 2010). Faktor yang mendorong organisasi untuk meningkatkan fungsi perkhidmatan awam secara berkualiti harus merupakan ciri-ciri organisasi yang berkesan (Ridwan, 2010). Ciri-

ciri organisasi yang menjadi faktor yang mendorong organisasi tersebut. iaitu: (a) Ciri-ciri organisasi yang meliputi semua struktur dan teknologi. (b) Ciri-ciri persekitaran organisasi meliputi semua keadaan persekitaran dalaman dan luaran. dan (c) Ciri-ciri pekerja yang terikat pada organisasi dan prestasi kerja. (d) Ciri-ciri menjadi asas amalan pengurusan menyusun rancangan stratejis dan melaksanakan proses komunikasi. Suatu organisasi harus selalu berkesan melaksanakan tugasnya. untuk mencapai usaha pertubuhan berkesan tersebut menggunakan saiz. usaha yang dilakukan pertubuhan tersebut menggunakan pelbagai bentuk saiz (Ridwan, 2010). Ukuran yang digunakan adalah: (a) Saiz mengenai prestasi berkesan. ukuran produktiviti. ukuran kepuasan kerja, labah dan ukuran tahap pekerja yang keluar dari pekerjaannya. (b) Saiz menetapkan kriteria penilaian utama, sifat normative, kemampuan menentukan dan melaksanakan dasar-dasar kriteria. Saiz cekap dan berkesan suatu organisasi yang menjimatkan sumber-sumber awam, dilihat nisbah minimum antara input dan output. Diharapkan keadaan input yang kecil diikuti dengan output yang lebih besar (Ridwan, 2010). Kecekapan menyelenggarakan perkhidmatan awam yang menunjukkan tercapai suatu keadaan perbandingan terbalik antara input dan output organisasi. Organisasi yang berkesan destinasi, sasaran dan misi tercapai. Pelbagai strategi digunakan untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan awam yang cekap dan berkesan harus dilakukan. Untuk itu dijelaskan oleh Adrienne (1999) bahawa strategi pendekatan nilai terbaik digunakan untuk mengukur peningkatan kualiti perkhidmatan. Kaedah beliau adalah membuat rancangan skala keutamaan dan rangka kerja penambahbaikan secara berterusan. Pelaksanaan strategik pendekatan nilai terbaik ini menggunakan tiga teknik yang tepat. iaitu: 1) Kualiti perkhidmatan untuk mengukur harapan dan persepsi pengguna; 2) Kualiti fungsi penyebaran (*Quality function deployment*) dalam

menentukan keutamaan operasi perkhimatan; dan 3) Model keunggulan perniagaan untuk melakukan pembaikan dan pemantauan perniagaan. Implementasi nilai terbaik (*best value*) di Inggeris tentang kes kerajaan tempatan dianggap sebagai definisi pentadbiran, peningkatan hasil kerja, pemantauan dan persaingan dan penambahbaikan berterusan. Organisasi yang melaksanakan pentadbiran secara signifikan akan meningkatkan akses, maklum balas dan akuntabiliti. Kerajaan tempatan yang baik tahap publisitinya akan membuat keputusan perkhidmatan awam menjadi prestasi kerja yang lebih baik. Salah satu yang boleh dijadikan sebagai rujukan dalam melakukan pengukuran kualiti perkhidmatan awam iaitu menggunakan model servqual (service quality) yang dibangunkan oleh Parasuraman, Zeithaml dan Berry (Aldri, 2011) dengan menggunakan penunjuk tangibles, reliability, responsiveness, assurance dan empathy. Kajian ini untuk mengukur kualiti perkhidmatan awam menggunakan model Servqual dari Parasuraman, Zeithaml dan Berry tersebut, untuk mengukur kualiti perkhidmatan bagi warga desa yang meliputi:

- 1) *Tangibles* iaitu penampilan fisik, Perlengkapan, pegawai, dan cara dalam berkomunikasi;
- 2) *Reliability* (keandalan) iaitu kemampuan memberikan perkhidmatan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan;
- 3) *Responsiveness* (daya tanggap) iaitu kepimpinan kepala desa untuk membentuk dan memberikan perkhidmatan yang cepat tanggap;
- 4) *Assurance* (jaminan) mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat boleh dipercaya dari staf bebas bahaya, resiko, atau keraguraguan;
- 5) *Empathy* (empati) meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan yang ramah, perhatian pribadi, dan memahami keperluan pelanggan. Seterusnya dijelaskan oleh Zeithaml (1990) bahawa Kualiti perkhidmatan berpusat pada usaha pemenuhan dari keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan. Lebih lanjut Parasuraman

(dalam Zeithaml dan Bitner, 1990) berpendapat bahawa terdapat lima dimensi menjadi indikator kualiti yang perlu diperhatikan ketika pelanggan membuat penilaian terhadap kualiti perkhidmatan, iaitu: 1) *Reliability* iaitu kemampuan untuk memberikan perkhidmatan yang sesuai dengan janji yang ditawarkan. 2) *Responsiveness* iaitu respon atau kesigapan pekerja dalam membantu pelanggan dan memberikan perkhidmatan yang cepat dan responsif yang meliputi: kesigapan pekerja dalam melayani pelanggan, kelajuan pekerja dalam menangani transaksi, dan pengendalian aduan pelanggan / pesakit. 3) *Assurance*, meliputi kemampuan pekerja atas: Dimensi kepastian atau jaminan ini merupakan gabungan dari dimensi kompetensi (*Competence*), artinya ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh para pekerja untuk melakukan perkhidmatan. Kesopanan (*Courtesy*) meliputi keramahan, perhatian dan sikap para pekerja. Kredibiliti (*Credibility*) mengenai hal-hal yang berhubungan dengan kepercayaan kepada syarikat, seperti reputasi, prestasi dan sebagainya. 4) *Empathy* iaitu perhatian secara individu yang diberikan syarikat kepada pelanggan seperti kemudahan untuk menghubungi syarikat, kemampuan pekerja untuk berkomunikasi dengan pelanggan, dan usaha syarikat untuk memahami keinginan dan keperluan pelanggannya. Dimensi *emphaty* ini merupakan penggabungan dari dimensi akses (*access*) yang meliputi kemudahan untuk memanfaatkan perkhidmatan yang ditawarkan syarikat. Komunikasi (*Communication*) merupakan keupayaan melakukan komunikasi untuk menyampaikan maklumat kepada pelanggan atau memperoleh masukan dari pelanggan. Pemahaman pada pelanggan (*Understanding the Customer*) meliputi usaha syarikat untuk mengetahui dan memahami keperluan dan keinginan pelanggan. 5) *Tangible* yang meliputi penampilan kemudahan fizikal seperti bangunan dan bilik front office, tersedianya tempat letak kereta, kebersihan, kerapian dan keselesaan bilik, kelengkapan

peralatan komunikasi dan penampilan pegawai. Dengan demikian baik buruknya kualiti berkhidmat bergantung pada keupayaan penyedia berkhidmat dalam memenuhi harapan pelanggan secara konsisten dan berakhir pada persepsi pelanggan. Ertinya bahawa imej kualiti yang baik bukanlah berdasarkan sudut pandang penganjur atau penyedia berkhidmat, tetapi harus dilihat dari sudut pandang atau persepsi pelanggan. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Kotler (1995) bahawa yang mengambil dan menikmati berkhidmat adalah pelanggan, sehingga mereka ini yang sepatutnya menentukan kualiti perkhidmatan berkhidmat. Persepsi pelanggan terhadap perkhidmatan merupakan penilaian menyeluruh atas keunggulan jasa. Namun perlu diperhatikan bahawa prestasi perkhidmatan seringkali tidak konsisten, sehingga pelanggan menggunakan isyarat intrinsik dan detrinisik jasa sebagai acuan. Unsur utama dalam kualiti perkhidmatan iaitu pelayanan yang diharapkan dan dirasakan layanan (*expected service and perceived service*) bahawa apabila perkhidmatan yang diterima atau yang dirasakan sesuai dengan yang diharapkan maka kualiti perkhidmatan yang dipersepsikan sebagai kualiti yang baik dan memuaskan, jikalau perkhidmatan yang diterima melampaui harapan maka kualiti perkhidmatan dipersepsikan sebagai kualiti yang sesuai. Begitupun kualiti perkhidmatan yang diterima lebih rendah dari pada yang diharapkan maka kualiti perkhidmatan akan dipersepsikan buruk atau tidak memuaskan.

Berhubung kait dengan kualiti perkhidmatan pada tahap desa, maka telah menjadi tuntutan rakyat desa secara mutlak yang menghendaki kualiti perkhidmatan perlu dilaksanakan. Peningkatan kualiti perkhidmatan yang menjadi tuntutan rakyat desa boleh diwujudkan oleh kepimpinan kepala desa. Tuntutan peningkatan kualiti tersebut kerana mendapat pengaruh dari faktor gaya kepimpinan kepala desa. Fungsi



negara yang dilaksanakan untuk tujuan meningkatkan kualiti perkhidmatan demi kesejahteraan rakyat hingga di luar bandar. Peningkatan kualiti perkhidmatan telah merupakan konsep negara kesejahteraan yang diterapkan di Indonesia. Konsep negara kesejahteraan seperti dikemukakan Aminuddin (2004) ditegaskan bahawa peranan negara tidak sekadar penjaga ketertiban tetapi merangkumi semua aspek kehidupan seluruh rakyat untuk mewujudkan kesejahteraan hingga di desa sekalipun. Setiap perkhidmatan yang diberikan kepada rakyat perlu dilakukan mengikut prosedur yang betul. Perkhidmatan yang diberikan secara berkesan merupakan hasil prestasi yang diinginkan daripada perkhidmatan kepimpinan kepala desa sebagai penyedia perkhidmatan. Dengan memenuhi prosedur yang benar kesan kualiti perkhidmatan di desa akan berjaya jikalau asas tersebut dilaksanakan memenuhi unsur mudah cepat, cekap, hemat biaya dan tepat waktu. Sudah selayaknya kepimpinan kepala desa akan berjaya dalam meningkatkan kualiti perkhidmatan awam apabila melaksanakan asas mudah cepat cekap hemat biaya dan tepat waktu tersebut. Kualiti perkhidmatan pada tahap desa telah menjadi tuntutan rakyat desa secara mutlak yang menghendaki kualiti perkhidmatan segera diwujudkan samaada peningkatan kualiti perkhidmatan oleh kepimpinan kepala desa yang menjadi tuntutan rakyat desa segera diwujudkan. Fungsi negara yang diimplementasikan untuk tujuan meningkatkan kualiti perkhidmatan demi kesejahteraan rakyat hingga di pedesaan. Peningkatan kualiti perkhidmatan telah merupakan konsep negara kesejahteraan yang diterapkan di Indonesia. Konsep negara kesejahteraan yang dikemukakan oleh Aminuddin (2004) ditegaskan bahawa peranan negara tidak sekedar penjaga ketertiban tetapi mencakup semua aspek kehidupan seluruh rakyat untuk mewujudkan kesejahteraan hingga di desa sekalipun. Setiap perkhidmatan yang diberikan kepada rakyat harus dilakukan sesuai prosedur yang benar.

Perkhidmatan yang diberikan secara berkesan merupakan hasil prestasi perkhidmatan kepimpinan kepala desa sebagai penyedia jasa perkhidmatan yang konsisten. Dengan memenuhi prosedur yang benar kesan kualiti perkhidmatan di desa akan berjaya manakala asas tersebut dilaksanakan memenuhi unsur mudah cepat, cekap, hemat biaya dan tepat waktu. Sudah selayaknya kepimpinan kepala desa tetap berjaya dalam meningkatkan kualiti perkhidmatan awam dengan asas yang mudah diterapkan cepat cekap hemat biaya dan tepat waktu tersebut.

### **2.3.3 Asas Penyelenggaraan Perkhidmatan Awam**

Penyelenggaraan pemerintahan yang baik dalam rangka peningkatan kualiti perkhidmatan yang dilakukan oleh kerajaan dianggap sebagai cerminan kualiti birokrasi secara umum. Penyelenggaraan pemerintahan yang baik harus dilandasi dengan asas penyelenggaraan perkhidmatan. UU Nomor 28 tahun 1999 telah memberi landasan yuridis untuk meningkatkan penyelenggaraan negara yang berkualiti terhadap perkhidmatan dengan asas akuntabiliti, transparansi, keterbukaan, aturan hukum dan perlakuan yang adil (Erland, 2013). Untuk mencapai tujuan perkhidmatan awam tersebut mengikuti asas pedoman penyelenggaraan perkhidmatan awam seperti dijelaskan Sutedi (2010) bahawa yang menjadi pedoman dan intisari penyelenggaraan perkhidmatan adalah asas keterbukaan, asas akauntabiliti, asas integriti, asas kesahihan, dan asas berkadar. Untuk mencapai penyelenggaraan perkhidmatan yang berkesan maka pelaksanaan peningkatan kualiti perkhidmatan harus sesuai asas penyelenggaraan perkhidmatan tersebut. Kepmen PAN No 63 Tahun 2003 telah memberi asas-asas penyelenggaraan perkhidmatan yang harus dipenuhi agar pengguna jasa merasa puas atas perkhidmatan yang diterimanya. Asas-asas penyelenggaraan perkhidmatan yang harus

dipenuhi agar kepuasan penggunaan jasa terpenuhi sebagai berikut : (a) Transparansi bersifat terbuka dengan mudah dapat diakses oleh semua pihak dan disediakan secara memadai serta mudah difahami, (b) Akuntabiliti sesuai dengan ketentuan peraturan undang-undang, (c) Kondisional sesuai dengan kemampuan pemberi dan penerima perkhidmatan dengan tetap berpegang pada prinsip cekap dan berkesan, (d) Partisipatif atau penyertaan yang mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan perkhidmatan awam dengan aspirasi, keperluan dan harapan masyarakat, (e) Kesamaan hak dan tidak diskriminasi membezakan suku, ras, agama, golongan, gender dan status ekonomi, (f) Keseimbangan hak dan kewajiban diantara pemberi dan penerima perkhidmatan awam dan harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak.

#### **2.3.4 Standard Prosedur Pelaksanaan**

Dalam melakukan perkhidmatan harus diperhatikan kualiti perkhidmatan yang diberikan. Penyedia perkhidmatan perlu menggunakan *standard procedure operational* (SOP) atau standard pelaksanaan minimum (SPM). Kegunaan standard pelaksanaan minimum (SPM) ini diperlukan bagi usaha mencapai kualiti perkhidmatan. Standard pelaksanaan minimum menjadi tolok ukur perkhidmatan yang berkualiti. Institusi penyelenggara perkhidmatan awam menggunakan SPM ini sebagai standard meningkatkan kualiti perkhidmatan yang harus dipenuhi. Hasil kerja penggunaan SPM terukur sesuai dengan peringkat kepuasan minimum yang diterima pelanggan. Standard perkhidmatan minimum telah merupakan acuan penyelenggaraan perkhidmatan awam bagi institusi penyelenggara perkhidmatan awam dan pengguna. Institusi penyelenggara perkhidmatan awam menjadikan panduan SPM meningkatkan kualiti perkhidmatan awam. SPM ini juga sebagai acuan

terhadap keluhan awam pengguna perkhidmatan awam untuk menilai suatu perancangan, pengorganisasian, penetapan dan pelaksanaan mekanisme dan prosedur setiap perkhidmatan. Selain itu juga menjadi acuan penetapan kompetensi petugas, mekanisme dan prosedur perkhidmatan. Rakyat sebagai pengguna perkhidmatan awam berhak untuk menilai kualiti perkhidmatan dan berhak pula mengajukan keluhan yang sepatutnya (Sutedi, 2010). Kualiti perkhidmatan yang dilakukan kepimpinan birokrat boleh dilakukan penilaian untuk mengetahui dan menilai sejauh mana perkhidmatan awam tersebut dilaksanakan secara signifikan. Telah dikemukakan Zeithaml (1990) ada 10 kriteria perkhidmatan awam memberikan impak baik samaada buruk sebagai ukur kualiti perkhidmatan awam iaitu sebagai berikut: 1) *Tangible* -menyediakan fasiliti fizik, peralatan, personil dan komunikasi; 2) *Reliable* - kemampuan unit pelayanan memberikan perkhidmatan seperti yang dijanjikan cepat dan tepat; 3) *Responsiveness* - ada kemauan membantu konsumen secara bertanggung jawab terhadap kualiti perkhidmatan yang diberikan; 4) *Competence*- memiliki kecekapan, pengetahuan dan ketrampilan daripada aparatur dalam memberikan perkhidmatan; 5) *Courtes*- sikap atau perilaku ramah, bersahabat, tanggap terhadap keinginan konsumen serta mau melakukan kontak atau *contact person*; 6) *Credibility* - sikap jujur dalam setiap usaha untuk menarik kepercayaan masyarakat; 7) *Security* - jasa perkhidmatan yang diberikan bebas pelbagai bahaya dan resiko; 8) *Access* – ada kemudahan mengadakan kontak dan pendekatan; 9) *Communication* - punya kemauan pemberi perkhidmatan mendengarkan suara, keinginan atau aspirasi pelanggan sekaligus kesediaan menyampaikan informasi baru kepada masyarakat; 10) *Understanding the customer*- melakukan segala usaha untuk mengetahui keperluan pelanggan.

Sebenarnya standar perkhidmatan yang digunakan untuk membuat rasa puas bagi warga yang menerima perkhidmatan secara kualiti. Berdasarkan Keputusan MENPAN RI Nomor 63 Tahun 2003 pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik sebagai standar perkhidmatan secara minimum mencakup: 1) Prosedur perkhidmatan, 2) Waktu penyelesaian, 3) Biaya perkhidmatan, 4) Produk pelayanan, 5) Sarana dan prasarana, 6) Kompetensi petugas pemberi perkhidmatan awam.

### **2.3.5 Prestasi Kerja Kualiti Perkhidmatan Awam**

Prestasi kerja dalam perkhidmatan awam ditentukan oleh kejayaan organisasi kerajaan yang memberikan perkhidmatan awam secara berkualiti. Dijelaskan oleh Wibawa (1994) bahawa kejayaan organisasi kerajaan dalam memberikan perkhidmatan awam ditentukan oleh individu perkhidmatan yang bersangkutan. Selari pendapat Byars dan Rue (2008) yang menyatakan bahawa tingkat pencapaian prestasi organisasi ditentukan oleh kinerja individu dalam organisasi dan kinerja yang menunjukkan seberapa jauh peringkat kemampuan pelaksanaan tugas organisasi membuat prestasi kerja. Prestasi memiliki pengertian yang mengarah kepada suatu capaian hasil kerja yang baik. Prestasi dalam pengertian sederhana merupakan perilaku yang bertumpu pada pekerjaan yang diharapkan atau *It can be defined very simply as focused behavior or purposeful work* (Rudman, 2000). Shane & Glinow (2008) juga menjelaskan bahawa prestasi seseorang berhubungkait dengan tugas kewajiban dengan perilakunya terkawal yang mengarah kepada tujuan organisasi. Kerana itu prestasi mengacu kepada tujuan organisasi dikendalikan oleh individu yang mendukung. Sedangkan prestasi menurut Byars & Rue (2008) sesuatu yang mengacu kepada peringkat penyelesaian tugas pekerjaan seorang pekerja. Pendapat Andre (2008) menjelaskan bahawa prestasi berwujud dalam bentuk

perilaku baik mental mahupun fizikal dalam mengejar matlamat organisasi. Sedangkan Daft & Marcic (2007) mengatakan bahawa suatu prestasi merupakan matlamat yang dicapai organisasi dengan menggunakan sumber daya secara cekap dan berkesan. Prestasi kerja dalam perkhidmatan dari pandangan Moenir (2006) adalah merupakan faktor penentu kinerja yang merupakan pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil penampilan kerja daripada bentuk perkhidmatan awam. Dalam mencapai prestasi kerja dalam mewujudkan perkhidmatan yang berkualiti dilaksanakan yang disokong faktor determinan prestasi. Sebagaimana dijelaskan Byars & Rue (2008) bahawa prestasi dipandang sebagai hasil hubungan antara usaha (*effort*), kemampuan (*abilities*) dan peranan (*role-perception*) dalam suatu situasi tertentu. *Effort* adalah merupakan akibat motivasi dari faktor tenaga fizikal mahupun mental individu yang melaksanakan tugas. *Abilities* sebagai karakteristik pribadi pelaksana dalam melakukan suatu jabatan dan kemampuan secara tajam dalam tempoh waktu singkat. Sedangkan *role perception* mengacu kepada individu yang percaya mampu menyalurkan usaha pada suatu jabatan yang dimilikinya. Selari pandangan Kreitner & Kinicki (2008) menyatakan prestasi seseorang bergantung pada kebenaran paduan antara usaha (*effort*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) sebagai faktor yang menentukan prestasi pekerja itu sendiri. Selain itu Robbins & Judge (2009) juga menyatakan bahawa fungsi antara interaksi kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) ditambah peluang untuk melaksanakan (*opportunity to perform*) adalah merupakan prestasi pekerja. Kerana itu usaha menciptakan prestasi kerja dalam perkhidmatan awam pada organisasi institusi kerajaan desa harus bertumpu pada faktor kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan peluang (*opportunity*) untuk memacu perwujudan kualiti perkhidmatan awam.

### 2.3.6 Konsep Kepuasan Warga

Untuk memenuhi kepuasan sektor awam memberi kewajiban pentadbir memberikan perkhidmatan yang berkualiti oleh kerajaan. Savas (1987) menjelaskan terminologi perkhidmatan kerajaan (government service) yang diertikan sebagai pemberian perkhidmatan agen kerajaan melalui pegawainya (*the delivery of a service by a government agency using its own employees*). Pemberian perkhidmatan oleh agen kerajaan akan memberikan rasa puas pelanggannya. Kepuasan pelanggan Swan (dalam Tjiptono, 2007) menjelaskan sebagai penilaian secara sedar mengenai ada kesesuaian mahupun tidak ada kesesuaian dengan tujuan kegunaannya. Menurut Buttle (2007) kepuasan pelanggan itu merupakan perasaan puas sebagai maklum balas pelanggan yang menerima setiap perkhidmatan. Dalam menerima setiap perkhidmatan awam menjadi kepuasan yang dirasakan pelanggan setelah menerima setiap perkhidmatan yang berkualiti dari kerajaan. Cardozo (1965) juga menyatakan selain kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh kualiti produk, sama ada dipengaruhi oleh pengalaman dan harapan pelanggan. Kepuasan merupakan maklum balas pelanggan berdasarkan penilaian persepsi dan harapan pelanggan. Kerana itu kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh faktor kualiti perkhidmatan awam itu sendiri (Sum dan Hui, 2009). Untuk peningkatan kepuasan pelanggan akan berjaya andaikata kualiti perkhidmatan awam terus menerus ditingkatkan. Kepuasan pelanggan itu ditentukan oleh kualiti perkhidmatan yang selalu meningkatkan rasa puas pelanggan. Dalam perspektif pengurusan perkhidmatan untuk mencapai kepuasan pelanggan produk perkhidmatan awam seperti yang diharapkan akan boleh terwujud andaikata memenuhi kualiti perkhidmatan. Kepuasan pelanggan akan boleh terus dipertahankan andaikata kualiti perkhidmatan yang dilakukan membuat peningkatan secara berkesinambungan. Kepuasan pelanggan terletak pada kualiti

perkhidmatan yang diterima pelanggan. Dalam Keputusan MENPAN RI Nomor 25/M. PAN/2/2004 megaskan bahawa indeks kepuasan masyarakat merupakan data dan informasi tentang peringkat kepuasan masyarakat sebagai hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitaif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh perkhidmatan aparatur dengan membandingkan antara harapan dan keperluannya. Dalam Kepmen PAN tersebut di atas terdapat 14 unsur yang relevan, valid dan reliable yang menjadi dasar pengukuran indeks kepuasan masyarakat secara minimum harus memenuhi unsur iaitu: 1) Prosedur perkhidmatan- yang memberi kemudahan tahap pelayanan kepada masyarakat kerana kesederhanaan alur pelayanan, 2) Persyaratan pelayanan- yang diperlukan mendapatkan perkhidmatan sesuai dengan jenis perkhidmatannya, 3) Kejelasan petugas perkhidmatan tentang keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan perkhidmatan, 4) Kedislipinan petugas perkhidmatan dalam memberikan perkhidmatan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku, 5) Tanggung jawab petugas perkhidmatan memberi kejelasan autoriti dan tanggungjawab petugas dalam menyelenggarakan dan menyelesaikan perkhidmatan, 6) Kemampuan petugas perkhidmatan menunjukkan peringkat keahlian dan ketrampilan petugas untuk memberikan atau menyelesaikan perkhidmatan kepada awam, 7) Kecepatan perkhidmatan merupakan target waktu perkhidmatan yang boleh diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan unit pentadbiran, 8) Keadilan mendapatkan perkhidmatan tidak membezakan golongan awam, 9) Kesopanan dan keramahan petugas dalam memberikan perkhidmatan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati, 10) Kewajaran biaya perkhidmatan telah ditetapkan oleh unit pentadbiran, 11) Kepastian biaya perkhidmatan dibayarkan sesuai biaya yang telah ditetapkan, 12) Kepastian jadwal perkhidmatan sesuai



dengan ketentuan yang telah ditetapkan, 13) Kenyamanan lingkungan membuat keadaan sarana dan prasarana perkhidmatan yang bersih, rapi dan teratur boleh memberikan rasa nyaman kepada penerima perkhidmatan, 14) Keamanan perkhidmatan unit perkhidmatan ataupun sarana yang digunakan memberi rasa tenang mendapatkan perkhidmatan tanpa risiko apapun.

## **2.4 Faktor Dana Perkhidmatan Pentadbiran Awam Desa**

### **2.4.1 Sumber Dana Desentralisasi Desa**

Sumber dana desentralisasi desa merupakan sumber pendapatan desa bagi sumber kewangan desa untuk pelaksanaan perkhidmatan pentadbiran kepada awam di desa. Kepimpinan untuk aktiviti pengembangan prestasi kerajaan pelaksanaan perkhidmatan pentadbiran kepada awam mestilah disokong sejumlah dana agar kepimpinan untuk menyelenggarakan perkhidmatan pentadbiran awam. Sumber dana desentralisasi desa memberi sokongan dana untuk pelaksanaan perkhidmatan pentadbiran kepada awam seperti yang telah diatur dalam UU Nomor 32 Tahun 2004 dan UU Nomor 6 Tahun 2014 telah menjadi asas yang menjelaskan sumber pendapatan desa. Di dalam UU tersebut yang menjadi sumber pendapatan desa terdiri daripada beberapa sumber utama. iaitu: 1) Pendapatan asli desa/ dijana sendiri, 2) Pendapatan bagi hasil pajak daerah dan retribusi daerah kabupaten/ kota, 3) Bagian dana perimbangan kewangan pusat dan daerah diserahkan untuk kabupaten / kota, 4) Alokasi anggaran dari APBN, 5) Bantuan kewangan APBD provinsi dan APBD kabupaten / kota, 6) Hibah dan sumbangan tidak mengikat dari pihak ketiga.

Bahawa semua sumber dana tersebut adalah merupakan sumber dana untuk pelaksanaan desentralisasi daerah dan sebahagian lagi untuk dana desentralisasi desa. Kerana itu sebahagian dana desentralisasi tersebut merupakan pendapatan yang diterima desa dari sumber pendapatan yang berasal dari dana pusat, dana provinsi, dana kabupaten. Sumber dana untuk desa dalam rangka disentralisasi desa untuk melaksanakan perkhidmatan pentadbiran desa. Dana dinyatakan mempunyai pengaruh bagi pelaksanaan perkhidmatan kepada awam. Desa diberi peluang yang lebih besar pula untuk mewujudkan perkhidmatan pentadbiran awam secara leluasa dan berkuat. Data penyelidikan menunjukkan sumber dana desentralisasi desa diperinci bersumber dari pusat, provinsi, kabupaten dan desa untuk tempoh lima tahun (2008-2012, sepertimana dalam Jadual 2.4 di bawah ini.

**Jadual 2.4 Sumber Pendapatan Desa dari Setiap Peringkat Kerajaan dalam tempoh 5 Tahun 2008-2012 (IDR)**

TAHUN	Sumber Pendapatan Desa Dalam Butiran Peringkat Kerajaan				JUMLAH
	PUSAT	PROVINSI	KABUPATEN	DESA	
2008	8.600.000.000	2.000.000.000	63.272.000.000	904.000.000	74.776.000.000
2009	5.760.000.000	2.500.000.000	59.622.000.000	939.000.000	68.821.000.000
2010	14.400.000.000	4.500.000.000	58.422.000.000	985.000.000	78.357.000.000
2011	5.640.000.000	1.500.000.000	53.092.000.000	1.058.000.000	64.290.000.000
2012	9.360.000.000	3.178.000.000	60.972.000.000	1.081.000.000	76.136.000.000
TOT	43.760.000.000	14.218.000.000	299.435.000.000	4.967.000.000	362.380.00.000

Sumber : Data yang diolah, 2013

Faktor dana sebagai input belanjawan terhadap semua program pembinaan desa prioriti output prestasi kerja bagi perkhidmatan awam di desa. Sumber kewangan desa ini sebagai sumber kewangan yang memberi kos terhadap keperluan desa. Sumber kewangan desa ini pula diagihkan kepada masing-masing desa menurut klasifikasi desa miskin, desa berkembang, desa maju. Faktor dana bersumber dana dari geran kerajaan Pusat, Provinsi, Kabupaten dan Desa selama tempoh 5 tahun (2008-2012), Peruntukan dana untuk desa menurut klasifikasinya dengan sumber dana setiap tahun seperti dalam jadual (2.5) di bawah ini.



**Jadual 2.5 Sumber Dana Mengikuti Klasifikasi Desa Selama Tempoh 5 Tahun (2008-2012)**

Sumber dana	Tahun	Dana mengikut Klasifikasi Desa						JUMLAH
		Miskin	%	Berkembang	%	Maju	%	
Pusat	2008	4.552.941.176.47		3.035.294.117.65		1 11.764.705.88		8.600.000.000.00
	2009	3.049.411.764.71		2.032.941.176.47		677.647.058.82		5.760.000.000.00
	2010	7.623.529.411.76		5.082.352.941.18		1.694.117.647.06		14.400.000.000.00
	2011	2.985.882.352.94		1.990.588.235.29		663.529.411.76		5.639.999.999.99
	2012	4.955.294.117.65		3.303.529.411.76		1.101.176.470.59		9.360.000.000.00
Sub Jumlah		23.167.058.823.53	52.94	15.444.705.882.35	35.29	5.148.235.294.11	11.76	43.759.999.999.99
Provinsi	2008	1.058.823.529.41		705.882.352.94		235.294.117.65		2.000.000.000.00
	2009	1.323.529.411.76		882.352.941.18		294.117.647.06		2.500.000.000.00
	2010	2.382.352.941.18		1.588.235.294.12		529.411.764.71		4.500.000.000.01
	2011	794.117.647.06		529.411.764.71		176.470.588.24		1.500.000.000.01
	2012	1.968.352.941.18		1.312.235.294.12		437.411.764.71		3.718.000.000.01
Sub Jumlah		7.527.176.470.59	52.94	5.018.117.647.07	35.29	1.672.705.882.37	12.00	14.218.000.000.03
Kabupaten	2008	33.499.588.235.29		22.333.058.823.53		7.444.352.941.18		63.277.000.000.00
	2009	31.564.588.235.29		21.043.058.823.53		7.014.352.941.18		59.622.000.000.00
	2010	30.955.764.705.88		20.637.176.470.59		6.879.058.823.53		58.472.000.000.00
	2011	29.695.764.705.88		19.797.176.470.59		6.599.058.823.53		56.092.000.000.00
	2012	32.808.705.882.35		21.872.470.588.24		7.290.823.529.41		61.972.000.000.00
Sub Jumlah		158.524.411.764.69	52.94	105.682.941.176.48	35.29	35.227.647.058.83	11.76	299.435.000.000.00
Desa	2008	360.000.000.00		348.000.000.00		196.000.000.00		904.000.000.00
	2009	369.000.000.00		366.000.000.00		204.000.000.00		939.000.000.00
	2010	387.000.000.00		384.000.000.00		214.000.000.00		985.000.000.00
	2011	414.000.000.00		414.000.000.00		230.000.000.00		1.058.000.000.00
	2012	423.000.000.00		426.000.000.00		232.000.000.00		1.081.000.000.00
Sub Jumlah		1.953.000.000	39.32	1.938.000.000	39.02	1.076.000.000	21.66	4.967.000.000.00
Total		191.171.647.058.81	52.75	128.083.764.705.90	35.35	43.124.588.235.31	11.90	362.380.000.000.02

Sumber : Data yang diolah, 2013

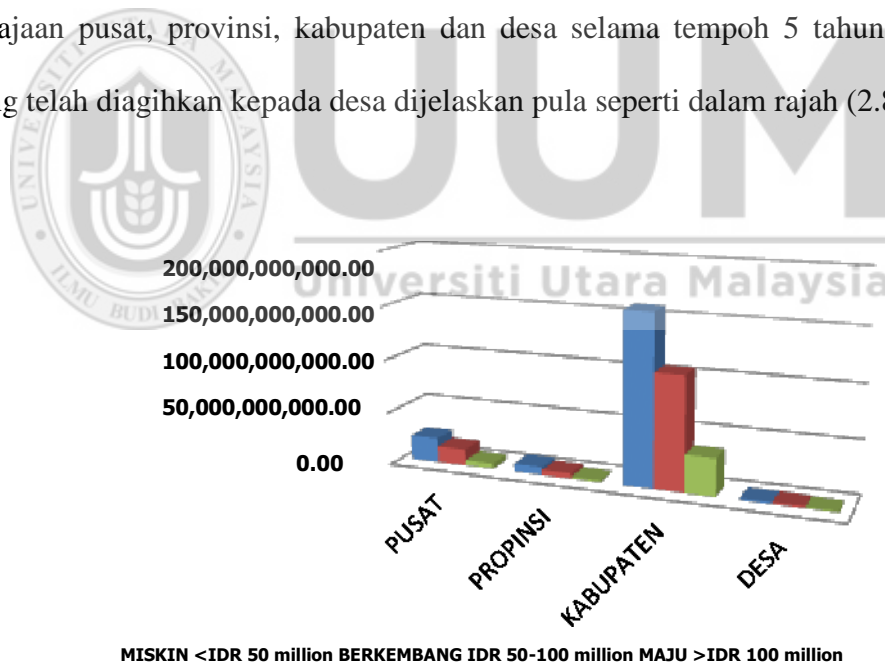
Dana dari pelbagai tersebut di atas yang diterima / diagihkan kepada setiap desa mengikuti klasifikasi desa seperti dalam penjelasan jadual (2.6).

**Jadual 2.6 Sumber dana yang diterima / diagihkan desa mengikut klasifikasi desa (Miskin, Berkembang, Maju) selama tempoh 5 tahun (2008-2012)**

Sumber Dana	Dana diagihkan ke desa mengikut Klasifikasi desa (2008-2012)		
	Desa Miskin	Desa berkembang	Desa Maju
Pusat	23.167.058.823.53	15.444.705.882.35	5.148.235.294.12
Provinsi	7.527.176.470.59	5.018.117.647.06	1.672.705.882.35
Kabupaten	158.524.411.764.71	105.682.941.176.47	35.227.647.058.82
Desa	1.953.000.000	1.938.000.000	1.076.000.000
Total Jumlah	191.171.646.539	128.083.764.708	43.124.588.235

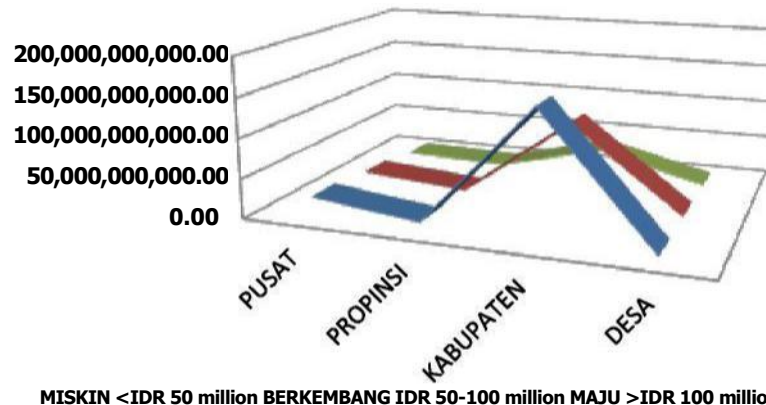
Sumber: Data yang diolah, 2013

Dengan demikian amalan faktor dana yang bersumber dari semua bantuan dari kerajaan pusat, provinsi, kabupaten dan desa selama tempoh 5 tahun (2008-2012) yang telah diagihkan kepada desa dijelaskan pula seperti dalam rajah (2.8).



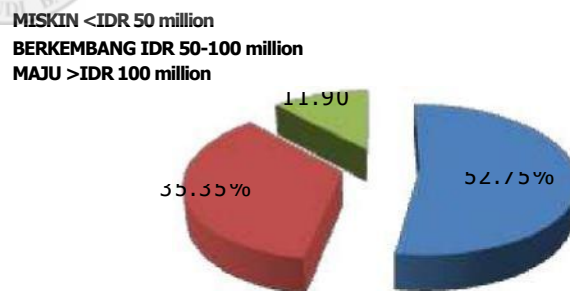
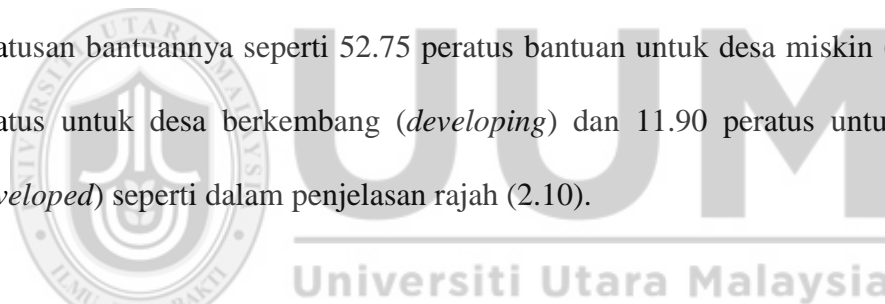
**Rajah 2.8 Sumber dan Pendapatan Desa berasaskan Klasifikasi desa (Miskin, Berkembang, Maju) selama tempo 5 tahun 2008-2012**

Untuk melihat kesebandingan faktor dana bersumber dari bantuan kerajaan pusat, provinsi, kabupaten dan desa telah diagihkan ke desa kembali lagi dijelaskan pula seperti dalam rajah (2.9).



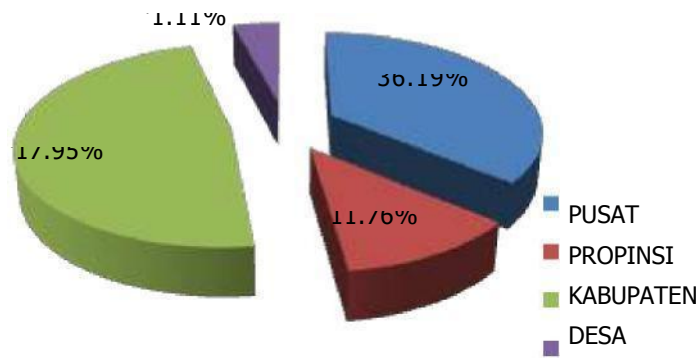
**Rajah 2.9 Sumber dan Pendapatan Desa berasaskan Klasifikasi desa Miskin, Berkemban, Maju selama tempo 5 tahun ( 2008-2012)**

Semua desa yang menerima jumlah bantuan ditetapkan mengikut klasifikasi desa dan peratusan bantuan, sehingga bantuan untuk masing-masing desa boleh diramalkan peratusan bantuannya seperti 52.75 peratus bantuan untuk desa miskin (*poor*), 35.35 peratus untuk desa berkembang (*developing*) dan 11.90 peratus untuk desa maju (*developed*) seperti dalam penjelasan rajah (2.10).



**Rajah 2.10 Desa berasaskan klasifikasinya menerima bantuan selama tempoh 5 tahun (2008-2012).**

Keadaan bantuan menurut sumber dana dari pusat (36.19%), provinsi (11.76%), kabupaten (47.95%), desa (4.11%) dari seluruh pendapatan desa, seperti terlihat dengan jelas dalam rajah (2.11).



**Rajah 2.11 Bantuan dari kerajaan pusat, provinsi, kabupaten dan desa diagihkan kepada Desa berasaskan klasifikasinya yang menerima bantuan selama tempo 5 tahun dari 2008-2012.**

Seperti telah dijelaskan di atas bahawa sumber pendapatan desa mempunyai hubungan kait dengan perkembangan desa. Dalam perkhidmatan pentadbiran desa mempunyai tanggung jawab dari kepimpinan kepala desa yang menjalankan setiap perkhidmatan awam. Dana telah menjadi sokongan buat kepimpinan kepala desa yang melaksanakan setiap perkhidmatan awam, sumber dana dari masing-masing klasifikasi desa dibentangkan dalam jadual (2.7) di bawah ini.

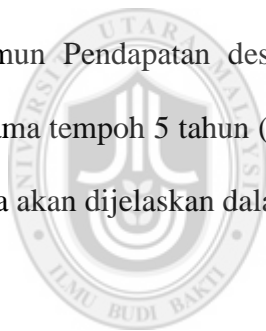
**Jadual 2.7 Sumber Dana Dari Pendapatan Asli Desa/Dijana Sendiri Mengikut Klasifikasi Desa Miskin, Desa Berkembang, Desa Maju (2008-2012)**

Tahun	Jumlah Dana	Dana Mengikut Klasifikasi Desa		
		Miskin (9 desa)	Membangun (6 desa)	Maju (2 desa)
2008	904.000.000	162.720.000	289.280.000	452.000.000
2009	939.000.000	169.020.000	300.000.000	469.500.000
2010	985.000.000	177.300.000	315.200.000	492.500.000
2011	1.058.000.000	190.440.000	338.560.000	529.000.000
2012	1.081.000.000	194.580.000	345.920.000	540.500.000
Total	4.967.000.000	894.060.000	1.589.400.000	2.483.500.000
Pendapatan Per Desa		19.000.000	52.981.000	248.350.000

Sumber: Data yang diolah, 2013

Berdasarkan jadual di atas sumber dan pendapatan desa menunjukkan bahawa pendapatan desa miskin sebesar Rp 894.060.000 selama tempoh 5 tahun (2008-2012). Dalam klasifikasi desa miskin merangkumi 9 desa, dari masing-masing desa miskin mempunyai pendapatan secara purata Rp 19.000.000 setiap tahun. Menurut arahan Menteri Dalam Negeri tahun 1972 telah menjadi asas peraturan yang menegaskan bahawa desa dikategorikan sebagai desa miskin andaikata mempunyai pendapatan di bawah Rp 50.000.000 setiap tahun. Oleh itu 9 desa tersebut masuk dalam kategori miskin. Sementara ketika ini Kabupaten Inhil pendapatan Desa berkembang antara Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000 setiap tahun dan Desa maju mempunyai pendapatan di atas Rp 100.000.000 pada setiap tahun.

Namun Pendapatan desa bagi Desa Miskin, Desa Berkembang, dan Desa Maju selama tempoh 5 tahun (2008 - 2012) sepertimana menurut sumber pendapatan setiap desa akan dijelaskan dalam jadual (2.8) berikut dibawah ini.



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia



**Jadual 2.8 Pendapatan desa menurut masing-masing bagi Desa Miskin, Desa Berkembang, dan Desa Maju selama tempoh 5 tahun (2008 - 2012)**

Sumber dana	Tahun	Dana mengikut Klasifikasi Desa						JUMLAH
		Miskin	%	Berkembang	%	Maju	%	
Pusat	2008	4.552.941.176.47		3.035.294.117.65		1 11.764.705.88		8.600.000.000.00
	2009	3.049.411.764.71		2.032.941.176.47		677.647.058.82		5.760.000.000.00
	2010	7.623.529.411.76		5.082.352.941.18		1.694.117.647.06		14.400.000.000.00
	2011	2.985.882.352.94		1.990.588.235.29		663.529.411.76		5.639.999.999.99
	2012	4.955.294.117.65		3.303.529.411.76		1.101.176.470.59		9.360.000.000.00
Sub Jumlah		23.167.058.823.53	52.94	15.444.705.882.35	35.29	5.148.235.294.11	11.76	43.759.999.999.99
Provinsi	2008	1.058.823.529.41		705.882.352.94		235.294.117.65		2.000.000.000.00
	2009	1.323.529.411.76		882.352.941.18		294.117.647.06		2.500.000.000.00
	2010	2.382.352.941.18		1.588.235.294.12		529.411.764.71		4.500.000.000.01
	2011	794.117.647.06		529.411.764.71		176.470.588.24		1.500.000.000.01
	2012	1.968.352.941.18		1.312.235.294.12		437.411.764.71		3.718.000.000.01
Sub Jumlah		7.527.176.470.59	52.94	5.018.117.647.07	35.29	1.672.705.882.37	12.00	14.218.000.000.03
Kabupaten	2008	33.499.588.235.29		22.333.058.823.53		7.444.352.941.18		63.277.000.000.00
	2009	31.564.588.235.29		21.043.058.823.53		7.014.352.941.18		59.622.000.000.00
	2010	30.955.764.705.88		20.637.176.470.59		6.879.058.823.53		58.472.000.000.00
	2011	29.695.764.705.88		19.797.176.470.59		6.599.058.823.53		56.092.000.000.00
	2012	32.808.705.882.35		21.872.470.588.24		7.290.823.529.41		61.972.000.000.00
Sub Jumlah		158.524.411.764.69	52.94	105.682.941.176.48	35.29	35.227.647.058.83	11.76	299.435.000.000.00
Desa	2008	360.000.000.00		348.000.000.00		196.000.000.00		904.000.000.00
	2009	369.000.000.00		366.000.000.00		204.000.000.00		939.000.000.00
	2010	387.000.000.00		384.000.000.00		214.000.000.00		985.000.000.00
	2011	414.000.000.00		414.000.000.00		230.000.000.00		1.058.000.000.00
	2012	423.000.000.00		426.000.000.00		232.000.000.00		1.081.000.000.00
Sub Jumlah		1.953.000.000	39.32	1.938.000.000	39.02	1.076.000.000	21.66	4.967.000.000.00
Total		191.171.647.058.81	52.75	128.083.764.705.90	35.35	43.124.588.235.31	11.90	362.380.000.000.02

Sumber : Data yang diolah, 2013

Seterusnya dana yang diterima setiap desa mengikuti klasifikasi Desa Miskin, Desa Berkembang, Desa Maju yang terpilih selama tempoh 5 tahun (2008 – 2012) sepertimana dijelaskan pada Jadual 2.9 di bawah ini.

**Jadual 2.9 Dana Yang Diterima Oleh Setiap Desa Mengikuti Klasifikasi Desa; Desa Miskin, Desa Berkembang, Desa Maju Yang Terpilih Selama Tempoh 5 Tahun (2008 - 2012).**

Klasifikasi Desa	Desa terpilih	Dana mengikut klsifikasi setiap desa (2008 - 2012)				
		2008	2009	2010	2011	2012
Desa Miskin	1.Sungai Baru	17.500.000	18.500.000	18.700.000	20.000.000	20.500.000
	2.Sungai Raya	18.000.000	18.750.000	19.000.000	20.180.000	21.000.000
	3.Benteng Utara	18.200.000	18.500.000	20.330.000	21.000.000	21.600.000
	4.Kuala Sebatu	17.250.000	17.900.000	20.000.000	20.760.000	20.800.000
	5.Gemilang	18.100.000	18.500.000	20.000.000	20.400.000	21.000.000
	6. Selat Nama	17.000.000	18.200.000	19.000.000	19.000.000	19.700.000
	7.Benteng Barat	17.000.000	19.450.000	18.800.000	19.000.000	19.700.000
	8. Sanglar	18.570.000	19.500.000	20.000.000	22.000.000	22.500.000
	9.Nusantaraa Jaya	19.100.000	19.720.000	20.000.000	23.500.000	23.680.000
	19.000.000	19.000.000	21.470.000	23.600.000	23.800.000	
Sub Jumlah		162.720.000	169.020.000	177.300.000	190.440.000	194.580.000
Desa Berkembang	1.Mumpa	45.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	51.000.000
	2.Pulau Palas	44.280.000	50.000.000	50.200.000	52.200.000	53.000.000
	3.Kota. B. Reteh	50.000.000	50.000.000	51.000.000	55.360.000	55.720.000
	4.Kuala Lahang	50.000.000	50.000.000	52.000.000	56.000.000	57.000.000
	5.Rumbai Jaya	50.000.000	50.000.000	55.000.000	62.000.000	64.000.000
	6.Pulau Kecil	50.000.000	50.000.000	57.000.000	63.000.000	65.200.000
Sub Jumlah		289.280.000	300.000.000	315.200.000	338.560.000	345.920.000
Desa Maju	1.Kuala Keritang	251.000.000	260.500.000	270.000.000	300.000.000	320.000.000
	2.Sungai Luar	201.000.000	209.000.000	222.500.000	229.000.000	220.500.000
Sub Jumlah		452.000.000	469.500.000	492.500.000	529.000.000	540.500.000
Grand jumlah		904.000.000	939.000.000	985.000.000	1.085.000.000	1.081.000.000

Sumber: Data yang diolah, 2013

## 2.4.2 Sumber Dana Pemberdayaan Komuniti Desa

Pendapatan yang diterima desa selain bersumber dari dana otonomi desa juga ada pendapatan yang bersumber dari dana pemberdayaan komuniti desa yang telah diatur perjanjian bersama antara kerajaan pusat dan daerah. Sumber dana pemberdayaan komuniti desa ini terdiri daripada seperti berikut: 1) Geran Kerajaan Pusat dan Kabupaten, 2) Geran Kerajaan Provinsi dan Kabupaten, 3) Geran kerajaan Kabupaten untuk program desa mandiri dan alokasi dana desa (ADD), 4) Sumber Pendapatan Asli Desa (PAD) / Dijana Sendiri. Sumber dana pemberdayaan komuniti desa tersebut seperti dijelaskan dalam Jadual dibawah ini.

**Jadual 2.10 Sumber Dana Pemberdayaan komuniti Desa Selama Tempo 5 Tahun (2008-2012)**

No	Sumber Dana	Peruntukan dana	Jumlah Dana (IDR)
1	Geran Kerajaan Pusat dan Kabupaten	Dana untuk menurunkan tingkat kemiskinan rakyat dan usaha membuka kesempatan kerja di desa	52.970.000.000
2	Geran Kerajaan Provinsi dan Kabupaten	Dana untuk kegiatan ekonomi desa, dan pengusaha rendah, serta menyerap tenaga kerja sektor informal.	18.500.000.000
3	Geran Kerajaan Kabupaten bagi Program Desa Mandiri)	Dana untuk mengurangi peringkat kemiskinan desa dan kesempatan kerja komuniti desa.	276.860.000.000
4	Alokasi Dana Desa (ADD	Dana untuk meningkatkan kerja operasional pegawai kerajaan desa	5.860.000.000
	Sumber Pendapatan Asli Desa Sendiri (PADS) / Dijana Sendiri	Dana untuk pembinaan pentadbiran desa	4.967.000.000

Sumber: BPMPD, 2014

### 2.4.2.1 Geran Kerajaan Pusat dan Kabupaten

Geran kerajaan pusat dan kabupaten merupakan geran yang terdiri daripada BLM-PNPM Mandiri yang bersal dari sumber dana Pusat dan Kabupaten. Geran Kerajaan Pusat dan Kerajaan Kabupaten ini diagihkan kepada semua desa sebagai dana stimulan yang mendorong rakyat mencapai kesejahteraan di pedesaan. Dana bantuan

80 peratus diberikan oleh Pusat dan sebanyak 20 peratus Kabupaten. Geran ini dikenali sebagai BLM-PNPM (Bantuan Langsung Masyarakat-Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat). Program PNPM ini merupakan program peningkatan usaha rakyat mempercepat menghilangkan kemiskinan dan memberi kesempatan kerja di wilayah pedesaan. Sumber dana bantuan ini setiap tahun oleh Kerajaan Pusat ditetapkan menjadi bajet / APBN (Anggaran Pendapatan Belanja Negara). Seperti telah dijelaskan di atas bahawa geran ini ditetapkan 80 peratus dari bantuan Pusat dan 20 peratus bantuan Kabupaten. Dengan demikian bantuan sejak tahun 2008 diberikan oleh Pusat sebesar Rp 8.600.000.000 dan Kabupaten sebesar Rp 1.900.000.000. Untuk Geran tahun 2009 bantuan dari Pusat Rp 5.760.000.000 dan Kabupaten Rp 1.440.000.000. Pada tahun 2010 jumlah geran dari Pusat Rp 14.400.000.000 dan Kabupaten Rp 3.660.000.000. Tahun 2011 jumlah bantuan dari Pusat Rp 5.640.000.000 dan Kabupaten Rp 1.720.000.000. Bantuan tahun 2012 Pusat Rp 9.360.000.000 dan Kabupaten Rp 1.550.000.000. Sehingga bantuan dana BLM – PNPM selama tempoh 5 tahun (2008-2012) dengan total jumlah adalah sebesar Rp 52.970.000.000.

#### **2.4.2.2 Geran Kerajaan Provinsi dan Kabupaten**

Geran Kerajaan Provinsi dan Kerajaan Kabupaten sebagai bantuan modal usaha ekonomi desa simpan pinjam (UED-SP). UED-SP ini telah berlaku dalam tempoh 5 tahun (2008-2012). Tujuan UED mendorong kegiatan perkonomian desa, meningkatkan sokongan pengusaha rendah, usaha sektor informal menyerap tenaga kerja. Maksud daripada UED ini membuat iklim yang kondusif terhadap pertumbuhan ekonomi pedesaan, keperluan asas sarana dan prasarana penunjang ekonomi, pendidikan dan kesihatan. Semua perancangan ini berasal dari usulan

pembangunan dari masyarakat bawah (*bottom up*) dan merupakan sistem perancangan keterlibatan kerajaan Kabupaten. Besarnya bantuan geran berdasarkan persetujuan bersama antara Provinsi dan Kabupaten sebagai bantuan modal usaha ekonomi desa simpan pinjam (UED-SP). Sejak tahun 2008 dana Provinsi sebesar Rp 2.000.000.000. dan Kabupaten Rp 1.000.000.000. Untuk tahun 2009 bantuan geran provinsi Rp 2.500.000.000 dan Kabupaten Rp 1.000.000.000. Sedangkan tahun 2010 geran provinsi Rp 4.500.000.000 dan Kabupaten Rp1.500.000.000. Pada tahun 2011 geran Provinsi berjumlah Rp 1.500.000.000 dan Kabupaten Rp 1.000.000.000. Tahun 2012 geran Provinsi berjumlah Rp 2.500.000.000 dan Kabupaten Rp1.000.000.000. Sehingga geran Provinsi dan Kabupaten bagi bantuan UED / SP selama tempo 5 tahun (2008-2012) diagihkan desa dengan total jumlah sebesar Rp 18.500.000.000.

#### **2.4.2.3 Geran Kerajaan Kabupaten Program Desa Mandiri**

Geran desa mandiri berpunca pada dana khas daerah pada tahun 2008-2012. Geran ini untuk dana usaha untuk mempercepat menghilangkan kemiskinan dan memberi peluang kerja di kawasan luar bandar Kabupaten Indragiri Hilir. Besarnya jumlah dana yang diberikan bergantung pada kemampuan kewangan daerah. Geran ini memberi peluang dan sokongan kepada rakyat yang terlibat dalam proses membuat polisi awam. Besarnya jumlah bantuan dana yang diberikan bergantung pada kemampuan kewangan daerah yang berlaku selama tempo 5 tahun (2008-2012). Total jumlah bantuan dana yang diberikan sebesar Rp 276.860.000.000.

#### **2.4.2.4 Sumber Alokasi Dana Desa (ADD)**

Peruntukan bagi alokasi dana desa (ADD) dari kabupaten tujuannya untuk memberi kekuatan dan kemampuan daripada kewangan desa, autonomi desa pembinaan urusan sosial dalam mewujudkan kesejahteraan dan demokrasi di desa. Agihan ADD ini 70 peratus untuk keperluan pembinaan, penyelenggaraan kerajaan dan urusan sosial keselamatan dan 30 peratus untuk kos operasi pegawai kerajaan desa. Besarnya jumlah bantuan dana yang diberikan ini berlaku selama tempo 5 tahun (2008-2012). Dana ADD yang diagihkan kepada desa ditetapkan 10 peratus dari APBD Kabupaten. Tujuannya ADD ini digunakan untuk pembinaan kerajaan dan operasi pegawai kerajaan kampung. Dana ini diagihkan setiap tahun berjumlah Rp1.172.000.000 sehingga bantuan ADD ini selama tempo 5 tahun (2008-2012) adalah total jumlah Rp 5.860.000.000.

#### **2.4.2.5 Sumber Pendapatan Asli Desa Sendiri (PADS) / Dijana Sendiri**

Di setiap desa telah mempunyai sumber pendapatan desa sendiri, dana dari sumber ini berlaku selama tempo 5 tahun (2008-2012). Penapatan desa dari sumber dari PADs / Dijana Sendiri (2008-2012). Untuk tahun 2008 jumlah dana sebesar Rp 904.000.000. Tahun 2009 berjumlah Rp 939.000.000. Tahun 2010 berjumlah Rp 985.000.000. Untuk tahun 2011 berjumlah Rp 1.058.000.000 dan tahun 2012 berjumlah Rp 1.081.000.000. Pendapatan dari PADs selama tempoh 5 tahun (2008-2012) dengan total jumlah sebesar Rp 4.967.000.000. Semua pendapatan desa tersebut merupakan pendapatan yang berpunca dari pendapatan terdiri daripada, (a) Hasil usaha desa, (b) Hasil kekayaan desa, (c) Hasil swadaya dan (d) Hasil gotong. Dana hasil sumber pendapatan desa ini boleh digunakan untuk pembinaan desa.

## **2.5 Klasifikasi Desa**

Pada dasarnya tahap pembangunan desa di Kabupaten Indragiri Hilir merangkumi desa miskin, desa berkembang, desa maju (BPMPD, 2011). Secara umum desa miskin dengan keadaan yang serba kurang boleh dimaklumkan setiap perkhidmatan awam tidak memberikan kepuasan kepada rakyatnya. Setiap perkhidmatan awam di desa miskin kurang memberikan perkhidmatan awam yang berkualiti sama ada tidak memberikan kepuasan rakyat. Berbeza desa berkembang dan desa maju setiap perkhidmatan awam terhadap rakyat mempunyai perkhidmatan awam yang berkualiti. Setiap perkhidmatan awam mengikuti klasifikasi / tahap pembangunan desa akan membawa peningkatan kualiti setiap perkhidmatan awam yang diberikan kepada rakyat desa. Di dalam tahap pembangunan desa menunjukkan sebagai tahap setiap peringkat binaan dan keupayaan potensi desa. Kerana itu klasifikasi desa dilakukan berdasarkan pada tahap pembangunan desa, sehingga desa boleh membuat klasifikasi desa menjadi desa miskin, desa berkembang dan desa maju.

### **2.5.1 Desa Miskin (Desa Swadaya)**

Pada umumnya desa swadaya merupakan kawasan desa dengan keperluan asas penduduknya dilakukan cara berinisiatif sendiri. Ciri-ciri khas yang dimiliki desa swadaya antaranya: a) Daerahnya terpinggir jauh dengan daerah lainnya, b) Penduduknya jarang, c) Mata pencaharian homogen yang bersifat agraris. d) Bersifat tertutup, e) Rakyat memegang teguh adat. f) Teknologi masih rendah. g) Sarana dan prasarana sangat kurang, h) Hubungan antara manusia sangat erat, i) Pengawasan sosial dilakukan oleh keluarga.

### **2.5.2 Desa Berkembang (Desa Swakarya)**

Desa berkembang adalah desa sudah memenuhi sendiri keperluan dasarnya dan sebahagian hasil dijual ke lain daerah. Ciri-ciri yang dimiliki desa antaranya: a) Adanya pengaruh dari luar sehingga mengakibatkan setiap perubahan yang mengejut dan pola fikir, b) Rakyat sudah terlepas dari pengaruh adat, c) Produktiviti mula meningkat, d) Alat prasarana meningkat, e) Terjadi perubahan cara berfikir kerana pengaruh dari luar.

### **2.5.3 Desa Maju (Desa Swasembada)**

Desa maju adalah desa yang lebih maju dan mampu mengembangkan semua potensi yang ada secara optimum. dengan ciri-ciri sebagaimana berikut: a) Hubungan antara manusia bersifat rasional. b) Mata pencarian homogen. c) Teknologi dan pendidikan tinggi. d) Produktiviti tinggi. e) Tidak terikat dengan adat istiadat/Terlepas dari adat. f) Sarana dan prasarana lengkap dan moden. g) Penglibatan rakyatnya sudah lebih berkesan. Seterusnya klasifikasi desa dibuat mengikut jenis / potensi fizikal dan bukan fizikal desa sehingga klasifikasi desa boleh dijelaskan seperti berikut: a) Desa miskin / Terbelakang (Desa Swadaya). Desa yang kekurangan sumber-sumber manusia / tenaga kerja dan kekurangan dana sehingga tidak mampu memanfaatkan potensi yang ada di desa. Ciri yang dimiliki desa ini berada di wilayah yang terpencil jauh dari bandar, taraf kehidupan miskin dan tradisional serta tidak mempunyai sarana dan prasarana penunjang yang mencukupi, b) Desa berkembang (Desa Swakarsa) yang mula menggunakan dan memanfaatkan potensi fizikal dan bukan fizikal yang dimilikinya tetapi masih kekurangan sumber dana kewangan. Belum mempunyai alat prasarana yang mencukupi dan letak desa berada di daerah peralihan desa terpencil dan bandar. Warga desa masih sedikit berpendidikan tinggi dan



banyak mengerjakan sesuatu secara bergotong royong, c) Desa Maju (Desa Swasembada) yang sudah berkecukupan mengenai sumber-sumber manusia dan modal yang dimanfaatkan serta menggunakan segala potensi fizikal dan bukan fizikal secara maksimum. Kehidupan di kampung ini sudah mirip bandar yang moden dengan pekerjaan mata pencaharian yang beraneka ragam. Sarana dan prasarana yang dimilikinya sudah lengkap untuk menunjang kehidupan warga desa maju. Namun Bintarto (1998) menjelaskan bahawa klasifikasi desa membawa perkembangan desa kepada tiga tahap: a) Desa mundur (*underdeveloped village*), (b) Desa yang sedang membangun (*developing village*), (c) Desa maju (*developed village*). Selain itu Kansil (1983) lebih jelas mengemukakan bahawa secara umum klasifikasi desa ditinjau dari binaan desa, sehingga setiap desa mempunyai bentuk dan ciri khas masing-masing desa sebagaimana dalam jadual (2.11) berikut:



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

**Jadual 2.11 Klasifikasi Desa dan Indikator Desa**

No	Klasifikasi Desa	Ciri Khas / Indikator Desa
1.	Desa Miskin (Desa Swadaya)/ Desa Tradisional	a) Norma peraturan tertulis dan tidak tertulis, b) Pola dan tata cara kehidupan tertentu, c) Ekonomi desa sekadar memenuhi keperluan utama, d) Hasil hasil rendah; tingkat pendidikan rendah di bawah 30 % penduduk berpendidikan sekolah dasar; e) Pentadbiran kerajaannya belum berkembang; f) Prasarana yang dimiliki sangat terbatas;
2	Desa Berkembang (Desa Swakarya) / Desa Transisi	a) Memiliki prasarana dan fasiliti yang memadai, b) Teknologi dan produktiviti dan perdagangan sudah mulai meningkat, c) Media elektronik, surat kabar dimana komunikasi antara kota dan desa mulai lancar, d) Pengaruh budaya luar dan teknologi sudah sudah mulai masuk, e) Hasil hasil mulai meningkat; lulusan SD sekitar 30-60 peratus dari jumlah penduduk; f) Pentadbiran kerajaan dan pengaruh desa sudah mulai berkembang.
3	Desa Maju (Desa Swasembada)	a) Setiap kembangan ekonomi desa memiliki beberapa faktor strategik antaranya prakarsa hasil hasil yang menarik, b) Teknik-teknik produksi penemuan baru; c) Peyediaan peralatan; transportasi dan komunikasi lancar; d) Tersedia fasiliti kredit dan fasiliti-fasiliti lainnya, e) Desa bergerak dinamis kerana pengaruh pembaharuan; f) Adat tidak lagi mengikat; g) Teknologi baru pertanian sudah dimanfaatkan, hasilnya tinggi; h) Taraf pendidikan lebih dari 60 % penduduknya tamat pendidikan dasar; i) Kerajaan dan lembaga desa berfungsi baik; j) Prasarana desa sudah baik. K) Pengaruh budaya bandar dengan luar bandar menjadi lancar.
4	Desa Pancasila (sejak 10 Februari 1970 Kementerian Dalam Negeri Indonesia)	a) Desa telah memiliki tata kehidupan sosial yang sudah lebih maju. b) Desa menuju rakyat adil makmur berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

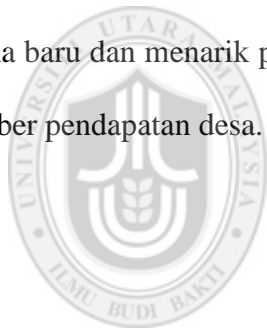
Sumber : Kansil, 1983

Selari dengan hal tersebut di atas secara umum ada empat ciri khas desa sesuai klasifikasi desa masing-masing, seperti yang dikemukakan oleh Bupati Inhil (2014) seperti berikut ini: 1) Desa swadaya desa disamping telah memiliki kantor desa, lembaga desa, sarana pendidikan (sekolah dasar negeri) telah memiliki puskesmas

(fasiliti kesihatan), pertumbuhan ekonomi mulai berkembang dan pemerintahan desa sudah berjalan dan sedar hukum warga desa mulai tumbuh. 2) Desa swakarya selain memiliki ciri khas desa swadaya tersebut juga telah memiliki sarana tempat ibadah semi permanen, infrastruktur desa lebih 60% yang diperlukan warga desa terpenuhi serta pemungutan pajak bumi bangunan atau PBB (cukai bumi bangunan), bangunan pajak bumi bangunan untuk perkotaan dan pedesaan (PBB P2) telah mencapai lebih 50%. 3) Desa swasembada telah memiliki beberapa fasiliti dan sarana ibadah yang permanen, infrastruktur telah memiliki lebih 90% serta pemungutan PBB P2 lebih 70%. 4) Desa otonom yang telah memiliki listrik desa, infrastruktur desa di atas 95 peratus dan pendapatan asli desa atau PAD (dijana sendiri) di atas 75% serta pemerintahan desa telah berjalan dengan baik. Manakala klasifikasi desa merupakan pengelompokan desa sesuai dengan tahap kemajuan desa, sehingga desa yang sudah maju mempunyai kuasa yang autonomi yang diberi hak-hak istimewa, antaranya pengurusan kewangan dan peruntukan dana desa, pemilihan kepala desa serta proses pembangunan desa. Desa menurut ketentuan undang-undang adalah kesatuan rakyat mempunyai batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan rakyat setempat berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem kerajaan Negara Kesatuan Indonesia. Soetardjo (1983) menjelaskan bahawa desa merupakan suatu daerah kesatuan menurut peraturan di mana rakyat tinggal dan berkuasa mewujudkan peraturan kerajaan sendiri. Dalam UU No 22 Tahun 1999 telah diubahsuai dengan UU No 32 Tahun 2004 dan UU No 6 Tahun 2014 dinyatakan bahawa desa merupakan suatu kesatuan rakyat yang mempunyai kuasa untuk mengatur dan mengurus kepentingan rakyat setempat berdasarkan asal usul dan adat istiadat setempat yang diakui dalam sistem kerajaan nasional dan berada di bawah autoriti daerah kabupaten. Untuk

melaksanakan fungsi perkhidmatan awam di desa oleh institusi desa dalam struktur tahap paling bawah dari sistem kerajaan negara Indonesia yang melaksanakan fungsi dan mekanisme kerajaan desa dilakukan oleh kepimpinan kepala desa. Untuk melaksanakan fungsi kepimpinan kepala desa secara signifikan bermakna fungsi kepimpinan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat melalui penyelenggaraan perkhidmatan awam yang berkualiti. Dalam penyelenggaraan perkhidmatan awam kepimpinan kepala desa memiliki beberapa jenis tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Dalam Undang-Undang di atas dan Keputusan Menteri Dalam Negeri No 64 tahun 1999 tentang Pedoman Umum pengaturan desa yang menjadi landasan hukum bagi tugas dan fungsi kepimpinan ketua desa dalam meningkatkan kualiti perkhidmatan awam di desa. Dengan UU No 6 Tahun 2014 tentang Desa yang menegaskan kembali tugas yang diemban kepimpinan kepala desa beberapa tugas antaranya; a) Tugas kerajaan, b) Tugas pembinaan desa, c) Tugas sosial kerakyatan dan tugas pembantuan kerajaan atasan. Kerana itu peningkatan kualiti perkhidmatan awam telah merupakan kewajiban kepimpinan kepala desa untuk segera diwujudkan. Selari dengan hal tersebut keadaan di beberapa desa yang berada di kawasan Kabupaten Inhil letak desa yang berbeza-beza mengikut keadaan alam sekitar. Sehingga letak desa tersebut mempengaruhi penyelenggaraan setiap perkhidmatan awam, kerana itu pula kepimpinan kepala desa dipengaruhi oleh letak desa dalam melaksanakan perkhidmatan awam suatu desa. Faktor alam pun juga merupakan sesuatu perkara yang mempunyai pengaruh terhadap pelaksanaan perkhidmatan bagi kepentingan warga. Letak desa dengan geografi alam sekitar tersebut berpengaruh dalam kehidupan rakyatnya (Daldjoeni, 1996). Dijelaskan pula bahawa yang menjadi faktor halangan desa menjadi maju disebabkan beberapa hal dan solusi penyelesaian antaranya: *Pertama*, sarana dan prasarana yang masih

kurang memadai; perlu membina faktor sarana dan prasarana tersebut bagi menyokong aktiviti pendidikan, setiap pejabat, kesihatan, tempat ibadah, akses jalan dan komunikasi desa. *Kedua*, peningkatan pendapatan dan kesejahteraan yang masih rendah yang membawa akibat pada kesejahteraan desa rendah, diperlukan peningkatan pendapatan dan kesejahteraan rakyat luar bandar pada bidang pertanian dan bukan pertanian seperti industri, kerajinan rakyat, menciptakan lapangan pekerjaan. *Ketiga*, kemampuan menyokong pembangunan yang masih lemah dalam menyusun program keutamaan, pelaksana program dari kalangan rakyat sendiri diperlukan usaha yang berkesan dengan hasil pembangunan yang dirasakan manfaatnya. *Keempat*, mempunyai sumber pendapatan sendiri yang terhad dan solusinya meningkatkan pendapatan terhadap sumber pendapatan asli desa dengan cara membuka lapangan usaha baru dan menarik pungutan dari sebahagian pendapatan rakyat tersebut menjadi sumber pendapatan desa.



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## **BAB III**

### **METOD KAJIAN**

#### **3.1 Pengenalan**

Metod penyelidikan merupakan hal penting untuk memastikan keputusan yang akan dihasilkan ke atas capaian dan objektif penyelidikan. Bab ini terbagi kepada beberapa bahagian iaitu Reka Bentuk Kajian, Data dan Pentadbiran Soal Selidik, Prakajian, Validiti dan Reliabiliti Soal Selidik, Populasi dan sampel, Teknik Persampelan, Responden Kajian, Data Sekunder Sumber Dana, Deskripsi dan Definisi Operasional Angkubah Kajian, Pengukuran Angkubah Faktor Dana, Kawasan Kajian, Unit Analisis, Analisis data. Perkara penting dalam perbincangan bab ini tentang kaedah-kaedah penyelidikan yang diamalkan bagi mencapai objektif penyelidikan.

#### **3.2 Reka Bentuk Kajian**

Berdasarkan Pernyataan Kajian, Objektif Kajian, Hipotesis Kajian dan Model Kerangka kajian sebagaimana telah dijelaskan sebelum ini. Reka bentuk dalam kajian ini digunakan memandu melakukan pengumpulan data bagi tujuan dalam kajian dan membuktikan hipotesis kajian. Dijelaskan oleh Sapinah (2008) bahawa reka bentuk kajian merupakan teknik dan kaedah bagi mendapatkan maklumat sesuatu masalah, dan mencapai objektif kajian secara spesifik. Reka bentuk penyelidikan tersebut menggunakan pendekatan kaedah kuantitatif iaitu pendekatan analisis kuantitatif yang melibatkan analisis teknik regresi. Menggunakan survey sebagai instrument penyelidikan bagi data utama menjelaskan dan menghuraikan

objektif penyelidikan (*descriptive explanatory research*) terhadap kajian hubungan gaya kepimpinan dan pengaruhnya bagi kualiti perkhidmatan awam. Selain itu dengan dokumentasi mengenai data sekunder kewangan menjelaskan pengaruhnya bagi kualiti perkhidmatan awam. Kajian ini penyelidikan yang menjelaskan angkubah semasa lalu dan mahupun semasa sekarang, kerana itu digunakan dengan penyelidikan deskriptif (Arikunto, 2010). Kajian ini tentang gaya kepimpinan dalam gaya kepimpinan situasi terhadap 4 dimensi kepimpinan. iaitu: Gaya Arahan, Gaya Perundingan, Gaya Penyertaan, dan Gaya Delegasi sebagai angkubah bebas dan kualiti perkhidmatan awam sebagai angkubah terikat. Sehingga boleh diketahui dan dijelaskan korelasi antara angkubah serta pengaruhnya. Seterusnya menjelaskan gaya kepimpinan yang diterapkan oleh kepimpinan kepala desa dan profil gaya dominan terhadap penyelenggaraan kualiti perkhidmatan awam desa di Kabupaten Inhil Riau Indonesia. Kajian memberi tumpuan pada angkubah-angkubah yang memiliki korelasi pengaruh terhadap kualiti perkhidmatan awam. Penjelasan Brehm, Kassin dan Fein (1999) dengan menyatakan bahawa kajian korelasi dilakukan untuk mengetahui hubungan pengaruh diantara angkubah kajian. Untuk menjelaskan korelasi dan pengaruh diantara angkubah tersebut, maka dilakukan analisis dengan menggunakan analisis statistik seperti berikut: a) Teknik statistik deskriptif untuk menjelaskan gaya kepimpinan dalam dimensi Gaya Arahan, Gaya Perundingan, Gaya Penyertaan dan Gaya Delegatif. Begitupun statistik deskriptif ini akan menjelaskan sisihan piawai (*standard deviation*) dan purata (*average*) daripada gaya kepimpinan dan kualiti perkhidmatan awam di setiap desa sampel, b) Teknik regresi bagi gaya kepimpinan terhadap kualiti perkhidmatan awam, c) Teknik regresi bagi faktor dana yang mempengaruhi kualiti perkhidmatan awam. untuk menjelaskan reka bentuk kajian ini dirancang dalam beberapa tahap seperti penjelasan berikut: a)

Melakukan identifikasi terhadap pelbagai kajian gaya kepimpinan yang berhubung kait dengan kualiti perkhidmatan awam, begitupun faktor dana yang boleh mempengaruhi terhadap kualiti perkhidmatan awam dalam organisasi, b) Menetapkan hipotesis kajian berdasarkan teori dan permasalahan kajian yang dikemukakan sebelumnya, c) Menyusun instrument kajian dalam bentuk rancang soal selidik kajian bagi pengambilan data kuantitatif yang terdiri daripada item-item pertanyaan sesuai standard Likert. Menghasilkan skala likert bagi pengambilan data kualitatif. Data kuantitatif ini diukur dengan memberi mata (nilai numerik) dalam tahap mengukur jenis data ordinal, d) Mengumpulkan data melalui pengedaran soal selidik kepada sekumpulan responden yang telah ditentukan dan relevan dengan soalan, e) Analisis data kualitatif melalui proses analisis data dengan analisis statistik deskriptif yang menjelaskan nilai purata (*average*) dan menjelaskan sisihan piawai (*standard deviation*), f) Statistik inferensial ini dilakukan dengan uji regresi bantuan program komputer SPSS versi 20, g) Memberikan interpretasi ke atas hasil analisis data statistik dan memberikan kesimpulan hasil analisis serta mengajukan cadangan kajian masa depan.

Kajian ini menetapkan sampel kajian bagi penyelidikan kajian kes di Kabupaten Indragiri Hilir Riau. Sampel kajian sebagai kajian kes melingkupi 17 desa sampel kajian yang meliputi 9 desa miskin, 6 desa berkembang dan 2 desa maju. Sampel desa kajian sebagai kajian kes dalam cakupan gaya kepimpinan 17 kepala desa dikawasan Kabupaten Inhil Riau. Kemudian membuat identifikasi desa sampel kajian berasaskan faktor peringkat pendidikan, infrastruktur desa, sarana komunikasi, peringkat pengembangan ekonomi, sosial desa yang telah ditentukan sejak awal (BPMPD INHIL, 2010).



### 3.3 Data dan Pentadbiran Soal Selidik

Data kajian ini melibatkan dua kaedah pengumpulan data iaitu pengumpulan data primer dan data sekunder. Kajian data primer yang dimasukkan adalah set borang soal selidik yang mengandungi soalan gaya kepimpinan situasi kepala desa, iaitu: a) Gaya Arahan Kepimpinan. b) Gaya Perundingan Kepimpinan. c) Gaya Penyertaan Kepimpinan, d) Gaya Delegasi Kepimpinan). Sedangkan data sekunder berhubung kait dengan pengumpulan data faktor dana kewangan desa dalam tempoh lima tahun (2008-2012). Soal selidik merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi peranti soalan atau pernyataan bertulis kepada responden untuk dijawab Sugiyono (2010). Soal selidik digunakan mencari maklumat yang lengkap mengenai masalah dan responden memberikan jawapan yang dikehendaki dalam senarai soalan (Riduan, 2004). Soal selidik juga digunakan untuk mengukur dan mendedahkan sikap (Ruseffendi, 2003). Ukuran nilai soal selidik menggunakan skala likert agar menjadi ukuran yang objektif, sehingga data daripada responden juga bersifat data objektif. Sedangkan data mengenai faktor dana mengenai sumber pendapatan desa merupakan data perspektif dokumentasi sebagai dokumen rasmi. Penyusunan soal selidik dibuat berdasarkan aspek kajian yang melingkupi seperti berikut: 1) Aspek kajian angkuh gaya kepimpinan terhadap Gaya Arahan, Gaya Perundingan, Gaya Penyertaan, Gaya Delegasi, 2) Aspek kajian kriteria kualiti perkhidmatan awam yang diterima pengguna sesuai dengan harapan dan keinginan, 3) Aspek kajian tentang dimensi kepimpinan dan kualiti perkhidmatan awam.

Dalam membuat prosedur penyidikan perlu disusun instrumen kajian sejak awal lagi membuat bentuk soal selidik yang benar (Arikunto, 2006). Soal selidik harus dilengkapi instrumen yang merumuskan soalan kajian menjadi kumpulan item soalan

tentang 4 dimensi gaya kepimpinan kepala desa dan kualiti perkhidmatan awam. Soalselidik gaya kepimpinan situasi kepala desa mengandungi 41 soalan dan soalselidik kualiti perkhidmatan awam 16 soalan, sehingga total jumlah soalan sebanyak 57 butir sebagaimana dalam jadual (3.1) dibawah ini.

**Jadual 3.1 Instrumen Item Pertanyaan Soal Selidik**

ANGKUBAH SUB ANGKUBAH	DIMENSI	INDIKATOR	ITEM
Gaya Kepimpinan (X)	Gaya arahan (X1)	1.Pengarahan yang jelas dan spesifik	1.Memberitahukan para bawahan tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakan suatu pekerjaan. 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8
		2.Pengawasan yang ketat	1.Menuntut adanya laporan yang sifatnya teratur dan runtun tentang kemampuan pelaksanaan pekerjaan semua pegawai 9. 10
	Gaya perundingan (X2)	1.Penjelasan matlamat dan tu g a s	1.Berkonsultasi dan menetapkan matlamat yang harus dicapai. dalam setiap pekerjaan. 1. 2
		2.Pengarahan dan dukungan	1.Memberitahu pada bawahan tentang apa yang diharapkan dari mereka ke atas tugas dan pekerjaan yang dilakukan. 3. 4. 5. 6
		3.Komunikasi dua arah	1.Membuka diri untuk berdialog tentang pelbagai hal dengan bawahan. 7. 8. 9. 10
	Gaya penyertaan (X3)	1.Secara aktif mendengarkan keluhan-keluhan dan ide-ide	1.Mendengar dan memperhatikan ide-ide dan saran-saran dari bawahan mengenai pelaksanaan tugas koordinasi 1. 2
		2.Dorongan untuk menggunakan potensi atau kemampuan	1.Memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk mngembangkan potensi yang dimiliki. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12
		3. Komunikasi dua arah	1.Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinteraksi (saling berhubungan) dalam rangka meningkatkan kerjasama pegawai. 13. 14. 15
	Gaya delegasi (X4)	1.Pemberian dorongan moril	1.Memberikan bimbingan dan pembinaan serta petunjuk bagi bawahan. 1. 2
		2.Aktualisasi diri	1.Pelimpahan wewenang kepada bawahan dalam proses pembuatan keputusan 3. 4. 5. 6
Kualiti Perkhidmatan Awam (Y)	1.Berwujud ( <i>Tangible</i> )	1.Kelengkapan fasilitii	1
	2.Keandalan ( <i>Realibility</i> )	1.Kecepatan dan ketepatan proses	2
	3.Ketanggapan ( <i>Responsiveness</i> )	2.Kemudahan prosedur	3. 4
	4.Pengetahuan dan Keterampilan ( <i>Competence</i> )	1.Cepat tanggap	5
	5.Kejujuran ( <i>Credibility</i> )	1.Tingkat pengetahuan	6
		2.Kemampuan dan keterampilan	7
	6.Perilaku( <i>Courtesy</i> )	1.Kejujuran aparatur	8
		2.Ketepatan dan ketegasan aparatur	9
	7.Keamanan ( <i>Security</i> )	1.Keramahan aparatur	10
	8.Kemudahan hubungan ( <i>Acces</i> )	1.Jaminan kepastian hukum	11
1.Pejabat /aparatur mudah dihubungi		13	
9.Komunikasi ( <i>Communication</i> )	1.Mendengar aspirasi	14	
	2.Penyuluhan	15	
10.Mengerti keperluan pelanggan ( <i>Understanding the customer</i> )	1.Pemenuhan keperluan warga akan kemudahan memeperolehi perkhidmatan	16	

Bentuk soal selidik disusun sesuai dengan model sikap Skala Likert. Susunan soalan dibuat dalam bentuk pernyataan tertutup dengan 5 alternative jawapan dan setiap

item diberi markah iaitu: Sentiasa (S) markah 5; Kadang-kadang (KK) markah 4; Tidak Pasti (TP) markah 3; Jarang (J) markah 2; Tidak Pernah (TP) markah 1. terhadap semua item soalan dimensi gaya kepimpinan situasi. Skala likert digunakan juga untuk menyusun item soalan-soalan kualiti perkhidmatan awam. Penilaian diberikan ke atas pernyataan kajian soal selidik sepertimana dalam jadual (3.2)

**Jadual 3.2 Angkubah dan Skor Penilaian**

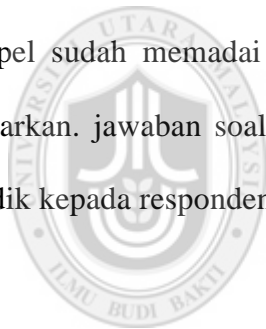
No	Angkubah	Sub Angkubah	Mar kah	Pemeringkatan	Simbol
1	Gaya kepimpinan (X)	Gaya arahan (X1)	1	Tidak Pernah.	TP
		Gaya perundingan (X2)	2	Jarang.	J
		Gaya penyertaan (X3)	3	Tidak Pasti.	TP
		Gaya delegasi (X4)	4	Kadang-kadang	KK
			5	Selalu	S
2	Kualiti Perkhidmatan awam (Y)		1	Sangat Kurang	SKB
			2	Baik	KB
			3	Kurang Baik	TP
			4	Tidak Pasti	B
			5	Baik	SB
				Sangat Baik	

Seterusnya soal selidik diedarkan melalui kaki tangan desa, dan warga desa yang menjadi sumber data. Tempoh empat minggu merupakan tempoh masa minimum bagi mengedar dan mengumpul kembali soal selidik. Pengkaji menghubungi setiausaha desa dan seorang warga desa dari desa sampel yang berkenaan untuk menghaturkan temujanji bagi mendapatkan kembali soal selidik.

### 3.4 Prakajian

Sebelum soal selidik diedarkan kepada para responden yang telah ditetapkan, beberapa siri prakajian telah dibuat bagi menguji kebolehpercayaan dan kesahihan atau mengetahui validiti dan reliabiliti soal selidik (*instrumen*) yang telah dibentuk. Seterusnya dilakukan prakajian kepada populasi sasaran dalam bilangan yang relatif

kecil yang dianggap mewakili ciri-ciri populasi sasaran yang sebenarnya. Disamping Pengukuran digunakan juga untuk mengelakkan daripada bias (Sekaran, 2003). Bagi tujuan prakajian ini telah diedarkan borang soal selidik dan diagihkan kepada 30 orang responden. Dari 30 responden yang menerima soal selidik, ternyata ada 25 responden (83 peratus) diantaranya yang mengembalikan jawapan soal selidik. Dari 25 orang responden itu terdiri daripada: 3 orang Kepala desa dari desa Benteng Utara, desa Benteng, desa Benteng Barat dan ditambah 3 orang Sekretaris Desa, 3 orang BPD, 3 orang LPM, 4 orang RT, 6 orang Tokoh Warga, dan 3 orang Kumpulan belia. Ada 5 responden yang tidak mengembalikan jawapan soal selidik iaitu 3 responden dari tokoh warga dan 2 orang responden dari kumpulan belia. Dikatakan oleh Emery dan Cooper (1991) bahawa seramai 25 hingga 100 jumlah sampel sudah memadai untuk tujuan prakajian. Semua borang soal selidik yang diedarkan, jawapan soal selidik telah dikembalikan sejak 30 hari penyerahan soal selidik kepada responden kajian.



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

### **3.5 Validiti dan Reliabiliti Soal Selidik**

Dijelaskan Nunnally (1978) bahawa kebolehpercayaan merupakan alat ukur untuk menentukan konsisten dengan menggunakan konsep pengukuran. Alat pengukur yang boleh mengukur sesuatu gagasan atau pembolehubah dengan benar apabila dikatakan mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi. Dinyatakan juga Konting (1998) bahawa ujian kesahan menjadi penting kerana alat pengukuran hanya akan menjadi sah (*valid*) andaikata ia boleh mengukur apa yang hendak diukur. Dalam kajian ini ujian *cronbach 's coefficient alpha* digunakan bagi menganalisis kebolehpercayaan (*reliability*) soal selidik yang berkaitan dengan angkubah-angkubah yang dikaji. Mengikut Nunnally (1978) lagi menyatakan bahawa standard untuk menentukan

tahap kebolehpercayaan soal selidik pada skor alfa 0.70 atau lebih adalah mencukupi dan boleh diterima. Kebolehpercayaan soalan kajian hampir mendekati Cronbach 's Alpha kepada nilai 1 akan membuat validiti soalan semakin tinggi. Oleh kerana itu mengukur keandalan alat ukur mengenai aspek gaya kepimpinan tersebut. Berdasarkan pengiraan *Alpha Cronbach* yang mengukur keandalan alat ukur mengenai aspek gaya kepimpinan mendapat skor alpha 0.956 atau reliabiliti nomor item pertanyaan 1- 41, yang memiliki nilai skor 0.956. Ujian kesahan soal selidik dilakukan melalui program SPSS versi 19. Hasil Cronbach's Alpha dari semua aspek gaya kepimpinan ke atas populasi seramai tiga puluh orang responden sebagaimana dalam jadual (3.3).

**Jadual 3.3 Hasil Ujian Cronbach's Alpha Kebolehpercayaan Gaya kepimpinan**

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.956	1- 41

Jadual di atas boleh difahami bahawa nilai alfa bagi angkuabah gaya kepimpinan sebanyak 41 item melebihi paras 0.70 sama ada bagi data mentah ataupun data piawai. Sebagaimana dinyatakan Sekaran (2003) bahawa semakin hampir Cronbach's Alpha kepada nilai 1 maka semakin tinggi kebolehpercayaan soalan yang yang dibuat. Arsaythamby Veloo & Arumugam Raman (2011) juga mengatakan bahawa nilai kebolehpercayaan melebihi di atas nilai alpha 0.70 adalah tekal bagi setiap dimensi yang digunakan dalam kajian. Nilai Cronbach's Alpha dalam kajian ini mempunyai nilai yang tinggi 0.956 yang menunjukkan alat ukur aspek gaya kepimpinan memiliki tahap keandalan yang baik. Kerana itu soal selidik ini memiliki tingkat kebolehpercayaan yang baik dan ada kesesuaian item-item soal

selidik. Bermakna tahap kebolehpercayaan kesemua pembolehubah katagori sangat



**UUM**  

---

**Universiti Utara Malaysia**

baik ( $< 0.413$ ). Hasil Uji validiti instrumen terdapat kesesuaian item-item instrumen bagi gaya kepimpinan yang dinyatakan valid sebagaimana dalam jadual (3.4) di bawah ini:

**Jadual 3.4 Hasil Pengujian Kebolehpercayaan Gaya Kepimpinan**

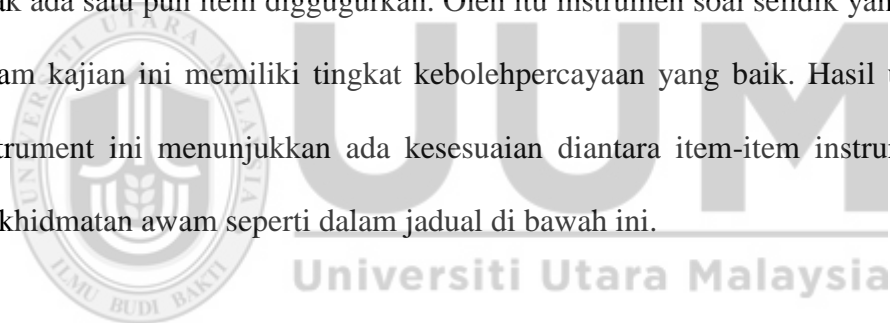
Angkubah	Item	r hitung (rh)		r jadual (rj)	Validiti	
		Min	Max		rh > rj (Valid)	rh < rj (tdk valid)
Gaya arahan	1-10	0.596	0.771	0.413	Valid	
Gaya perundingan	11-20	0.414	0.792		Valid	
Gaya penyertaan	21-35	0.533	0.770		Valid	
Gaya delegasi	36-41	0.528	0.719		Valid	

Kerana itu dalam Jadual di atas semua pertanyaan tentang angkubah gaya kepimpinan dinyatakan valid kerana nilai r hitung lebih besar daripada nilai r jadual 0.4130 sehingga item 1-41 dinyatakan sebagai angkubah gaya kepimpinan yang valid. Selain itu perlu mengukur keandalan alat ukur mengenai aspek perkhidmatan awam dalam kajian ini. Berdasarkan pengiraan *Alpha Cronbach* untuk mengukur keandalan alat ukur aspek perkhidmatan awam mendapat skor alpha 0.909. Dinyatakan Arsaythamby Veloo & Arumugam Raman (2011) mengatakan bahawa skor alpha tergolong baik kerana reliabiliti nomor item dari pertanyaan 1-16. nilai kebolehpercayaan melebihi 0.70 adalah tekal bagi setiap dimensi yang digunakan dalam kajian ini. Nilai *Cronbach's Alpha* dalam kajian ini pun mempunyai nilai yang tinggi iaitu *Cronbach's Alpha* =0.909 berada di atas nilai alpa 0.7. Ditegaskan oleh Sekaran (2003) bahawa nilai tersebut boleh diterima kerana menghampiri nilai alpha 0.7 yang disarankan bagi kebanyakan kajian sains sosial. Oleh itu instrumen alat ukur dalam kajian ini memiliki tingkat kebolehpercayaan yang baik, sehingga 16 item pertanyaan aspek perkhidmatan awam tersebut semuanya dinyatakan valid sebagaimana dalam jadual (3.5).

**Jadual 3.5 Hasil ujian Cronbach's Alpha Perkhidmatan awam**

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
.909	16

Berdasarkan pengiraan *Cronbach Alpha* untuk mengukur keandalan alat ukur aspek kualiti perkhidmatan awam dari pertanyaan 1–16 mendapat skor alpha 0.909. Dinyatakan Arsaythamby Veloo dan Arumugam Raman (2011) bahwa nilai kebolehpercayaan melebihi di atas nilai alpha 0.70 adalah tekal bagi setiap dimensi yang digunakan dalam kajian. Dalam kes tertentu bagi mendapatkan data yang lebih bermakna untuk dianalisis antara kaedah yang dicadangkan, ditegaskan oleh Hair *et.al* (2005) boleh menggugurkan item tertentu. Namun ternyata dalam kajian ini tidak ada satu pun item digugurkan. Oleh itu instrumen soal selidik yang digunakan dalam kajian ini memiliki tingkat kebolehpercayaan yang baik. Hasil uji reliabiliti instrument ini menunjukkan ada kesesuaian diantara item-item instrumen ke atas perkhidmatan awam seperti dalam jadual di bawah ini.



		Validiti	
		Valid	Tidak valid
Kualiti perkhidmatan awam (Y)	2	0.616	valid
	3	0.556	valid
	4	0.600	valid
	5	0.570	valid
	6	0.629	valid
	7	0.653	valid
	8	0.592	valid
	9	0.602	valid
	10	0.560	valid
	11	0.585	valid
	12	0.540	valid
	13	0.613	valid
	14	0.569	valid
	15	0.565	valid
	16	0.552	valid



awam dinyatakan valid, kerana nilai  $r$  hitung lebih besar daripada nilai  $r$  jadual 0.413 maka item 1 hingga 16 dinyatakan sebagai angkuh kualiti perkhidmatan awam dinyatakan valid.

### 3.6 Populasi dan Sampel Kajian

Sasaran populasi dalam kajian ini tertumpu kepada pegawai kerajaan desa dan sektor tokoh/ profesi, iaitu: guru. pemuka agama. tokoh masyarakat. kumpulan belia. karang taruna. atlit sukan di Kabupaten Inhil Riau. Populasi kajian ini terdiri dari beberapa pegawai jabatan awam sebagai kaki tangan dan sektor kumpulan sebagai orang ramai. Populasi kajian initerdiri dari beberapa pegawai jabatan awam sebagai kaki tangan yang merangkumi: a. Jabatan-jabatan perangkat desa terdiri daripada Sekretaris Desa. Ketua urusan). RT/RW. Sektor kumpulan orang ramai merangkumi: a. jabatan lembaga desa terdiri daripada BPD (Badan Permusyawaratan Desa). b. LPM (Lembaga Pemberdayaan Masyarakat). c. Jabatan profesi/tokoh daripada guru. tokoh adat. da'i. bidan. PKK. dan d. Kumpulan Belia daripada Karang Taruna. petani. atlit sukan. sepertimana jadual 3.7 di bawah ini.

**Jadual 3.7 Jabatan dan Kumpulan Desa 170 Desa Kabupaten Inhil Riau tahun 2012**

No	Jabatan dan Kumpulan Desa	Alokasi Desa	
		Populasi	Sampel
1	Perangkat Desa (Sekdes. Karus)	680	68
2	RT/RW/Dusun	340	34
3	BPD	510	51
4	LPM	510	51
5	Tokoh/Profesi	3400	340
6	Kumpulan Belia	340	34
Jumlah		5780	578

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan populasi kajian, skop kajian dan permasalahan kajian ini bagi penentuan sampel kajian, terutama mendapatkan data kuantitatif maka sampel kajian

dibuat dengan menggunakan kaedah persampelan berstrata proposional (*proportional stratified random sampling*). Memandangkan bilangan pegawai jabatan awam kerajaan desa dan kaki tangan serta orang ramai di kawasan ini maka pemilihan sampel dibuat berdasarkan pada jabatan awam, lembaga desa, tokoh/profesi iaitu guru, pemuka agama, tokoh masyarakat dan kumpulan pemuda. Oleh itu sebanyak 2 kumpulan jabatan awam, 2 kumpulan lembaga desa dan 1 kumpulan tokoh/profesi serta 1 kumpulan pemuda telah dipilih sebagai unit sampel di kawasan tempatan. Sampel dibuat bagi mendapatkan bilangan sampel seramai 578 orang seperti mana dikehendaki. Bilangan sampel seramai 578 orang tersebut terdiri daripada 102 orang jabatan peringkat desa, 102 orang lembaga desa, 340 orang tokoh/profesi dan 102 orang kumpulan belia. Bilangan ini dipandang sudah mencukupi bagi ukuran sampel minimum dalam suatu kajian (Bartlet, Kartling dan Higgins, 2001). Kajian ini memiliki sampel terhadap populasi yang berkumpulan (memiliki stratum) dan dilakukan secara proporsional stratified random sampling, dan setiap strata sampel jumlahnya setanding (Sugiyono, 2010). Dalam 170 desa merangkumi anggota 85 buah desa miskin, 65 buah desa berkembang yang sedang membangun dan 20 buah desa maju sehingga pengambilan sampel desa dilakukan secara proporsional menuruti setiap klasifikasi desa sepertimana dalam jadual berikut.

***Jadual 3.8 Sampel Desa Kajian***

<b>No</b>	<b>Klasifikasi Desa</b>	<b>Bilangan desa</b>	<b>Peratus</b>	<b>Sampel desa</b>
1	Desa Miskin	85	53	9
2	Desa Berkembang	65	35	6
3	Desa Maju	20	12	2
	Jumlah desa	170	100	17

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Responden secara proporsional diambil mengikuti sampel desa kajian sebagaimana jadual (3.9) berikut.

**Jadual 3.9 Jumlah responden mengikuti bilangan 17 desa sampel**

Responden (Berstrata)	Bilangan 17 Desa sampel			Jumlah (N)
	Desa Miskin (n/9 desa)	Desa Berkembang (n/6 desa)	Desa Maju (n/2 desa)	
Perangkat Desa	36	24	8	68
RT/RW	18	12	4	34
BPD	27	18	6	51
LPM	27	18	6	51
Tokoh/Profesi	180	120	40	340
Kumpulan Belia	18	12	4	34
Jumlah responden	306	204	68	578

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan jadual di atas jelas dinyatakan bahawa di desa miskin purata 5 orang responden. desa berkembang purata 6 orang responden dan desa maju purata 5 orang responden. Proses pemilihan sampel responden setiap desa dilakukan secara proporsional bagi populasi desa 5780 dan setiap populasi desa diambil 10%. Kerana itu dijelaskan oleh Gay dan Diehl (1992) bahawa dalam penelitian deskriptif. jumlah sampel ditentukan 10% dari populasi. Sakaran (1992) menggunakan pedoman ukuran 30 hingga 500 sebagai dimensi sampel kajian.

Populasi sasaran di dalam kajian ini adalah jumlah jabatan desa dan jumlah kumpulan pada 170 Desa Kabupaten Inhil Riau tahun 2012 sebesar 5780 Orang.

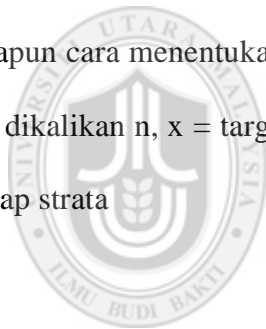
Penarikan sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin:

---

Sumber: Sevilla dalam Umar. (2002)

Populasi (N) adalah sebesar 5780 orang atau 578 (n) dan tingkat kelonggaran ketelitian (e) sebesar 10% kerana itu besarnya pengambilan sampel (n) adalah

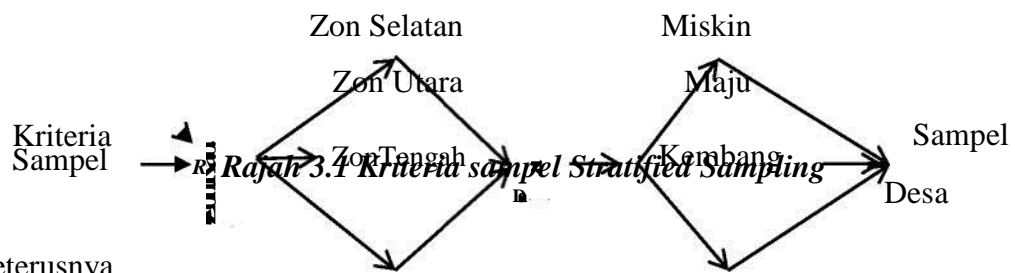
sebesar 578 orang. Penentuan sampel dilakukan dengan teknik Proportionate Stratified Random Sampling. Teknik ini digunakan jika karakteristik setiap unsur populasi heterogen namun berstrata secara proporsional. Dari semua unsur populasi yang merangkumi perangkat desa 68 orang. RT/RW 34 orang. BPD 51 orang. LPM 51 orang. Tokoh/profesi 340 orang. kumpulan belia 34 orang. Majoriti bagi tokoh / profesi dimaksud adalah Tokoh / profesi guru dan pemuka agama sebanyak 340 orang (59%) dari 578 orang sampel. Sedangkan kumpulan belia dikategorikan sebagai kumpulan pramuka. seniman. atlit sukan. Kumpulan belia (65%) dan lebih banyak komunikatif terhadap pemimpin desanya. Sehingga mereka dianggap lebih kompeten boleh memberikan pandangan dan persepsinya. Sedang kepimpinan kepala desa ianya tidak merupakan katagori yang ditetapkan sebagai respondent. Adapun cara menentukan jumlah sampel adalah (Purwanto dan Sulistyastuti, 2007):  $x/y$  dikalikan  $n$ ,  $x$  = target jumlah sampel,  $y$  = jumlah populasi,  $n$  = jumlah populasi setiap strata



UUM  
Universiti Utara Malaysia

### **3.7 Teknik Persampelan**

Teknik persampelan rawak berstratifikasi digunakan dalam populasi berkumpulan iaitu populasi desa miskin. desa berkembang dan desa maju. Dalam populasi ini sumber data dari responden secara individu menurut jabatan-jabatan Perangkat desa. Lembaga desa. Tokoh/Profesi dan Kumpulan Pemuda. Berdasarkan tiga zon Kabupaten Inhil iaitu dari zon utara, zon tengah, dan zon selatan. Teknik persampelan yang dipergunakan mengikuti kriteria sampel seperti dalam rajah (3.1) berikut.



Seterusnya

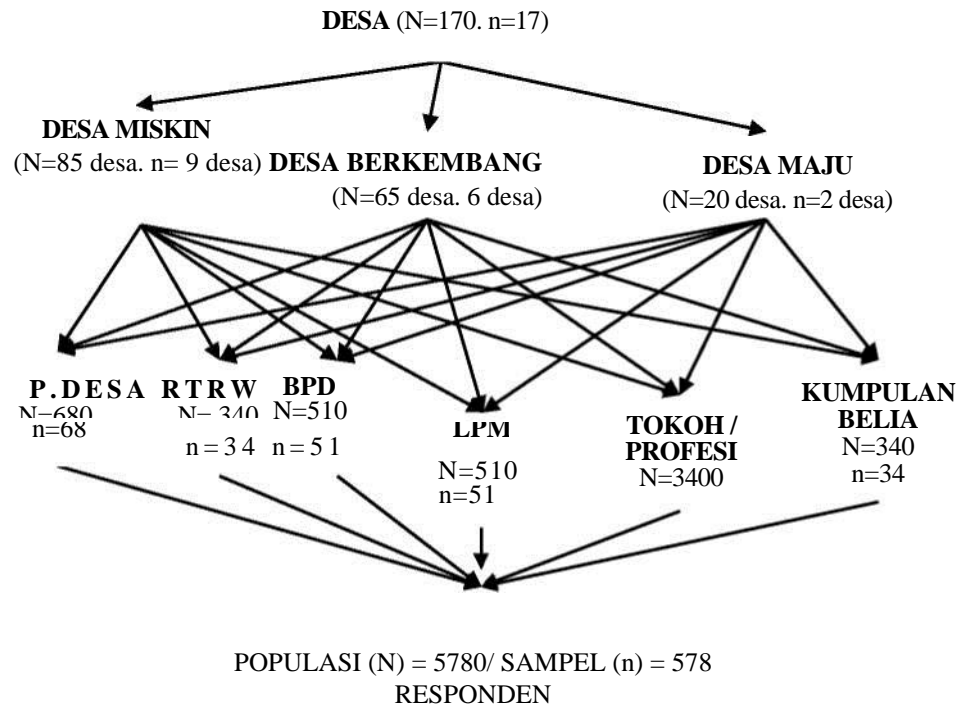
penentuan nama dan lokasi desa pada sampel 17 desa dilakukan secara rawak sesuai zon kawasan. Sampel desa yang ditetapkan secara rawak menggunakan undi sampel kajian (Sugiyono, 1992). Nama dan lokasi desa yang ditetapkan secara rawak menjadi sampel desa sepertimana jadual berikut:

**Jadual 3.10 Nama dan Lokasi desa sebagai Sampel desa kajian**

No	Klasifikasi Desa	Desa	Zon
1	Desa Miskin (9Desa)	1.Sungai Baru	Utara
		2.Sungai Raya	Tengah
		3.Benteng Utara	Selatan
		4.Kuala Sebatu	Tengah
		5.Gemilang	Tengah
		6.Selat Nama	Selatan
		7.Benteng Barat	Selatan
		8.Kuala Sei..Batang	Selatan
		9.Nusantara Jaya	Selatan
2	Desa Berkembang (6 Desa)	1.Mumpa	Tengah
		2.Pulau Palas	Tengah
		3.Kota Baru Reteh	Selatan
		4.Kuala Lahang	Utara
		5.Rumbai Jaya	Tengah
		6.Pulau Kecil	Selatan
3	Desa Maju (2 Desa)	1.Sanglar	Selatan
		2Tanah Merah	Tengah

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan jadual di atas maka model populasi, sampel desa dan responden kajian yang sudah dirancang seperti dalam rajah (3.2).



**Rajah 3.2 Model Populasi, Sampel desa dan Responden kajian**

Keterangan :

- Perangkat desa : adalah perangkat atau kaki tangan yang membantu kepala desa menjalankan tugasnya. seperti Sekretaris desa. dan ketua-ketua urusan.
- RT/RW : adalah rukun tetangga/rukun warga berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala desa. bertugas melaksanakan sebahagian urusan bidang kerajaan. kewargaan mahupun pembinaan desa.
- BPD (Badan Permusyawaratan Desa): adalah lembaga yang merupakan perwujudan demokrasi dalam penyelenggaraan kerajaan desa sebagai unsur yang merumuskan kebijakan desa.
- LPM (Lembaga Pemberdayaan Masyarakat) adalah suatu lembaga yang merumuskan polisi dan perencanaan di bidang kerajaan. kewargaan dan pembangunan di desa.
- Tokoh Warga/ Profesi: adalah seseorang yang dianggap mampu memberikan arahan dan bimbingan serta nasihat di bidang agama dan kewargaan mahupun dibidang pendidikan. seperti komponen warga (pemuka agama. kriteria : da'i/ustads). (tokoh kriteria : tokoh sosial/budaya). (profesi kriteria : tenaga guru pendidik. tenaga medis kriteria: tenaga doktor. bidan. perawat).
- Kumpulan Pemuda adalah kesatuan dari golongan pemuda yang tergabung dalam suatu perkumpulan pemuda yang melakukan aktiviti kepemudaan desa. ketua pemuda. ketua Karang taruna. kumpulan seni dan sukan.

### 3.8 Responden Kajian

Berdasarkan teknik persampelan di atas responden melingkupi pegawai desa dan orang ramai, seperti mana dalam jadual berikut :

**Jadual 3.11 Responden Kajian**

No	Responden kajian			
	Kaki tangan awam	Orang ramai	Sampel	%
1	Perangkat Desa (Setia Usaha. Karus)		68	11
2	RT/RW/Dusun		34	6
3		BPD	51	9
4		LPM	51	9
5		Tokoh/Profesi	340	59
6		Kumpulan Belia	34	6
Total			578	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

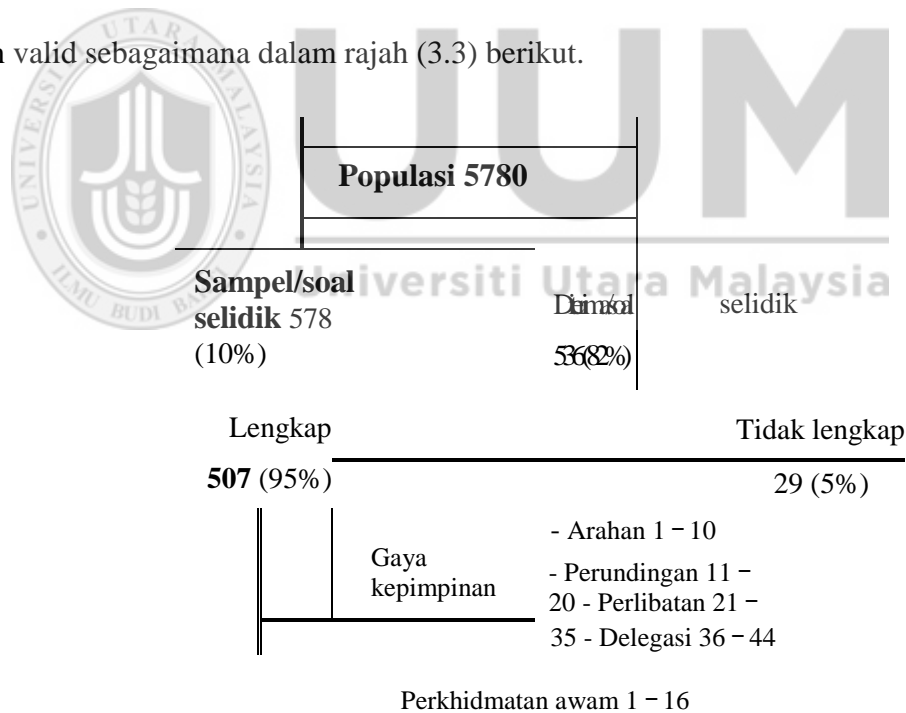
Populasi kajian ditetapkan sebanyak 5780 orang, responden kajian sebagai sampel pegawai desa dan orang ramai iaitu : 1). Perangkat desa 68 orang, 2) RT/RW/Dusun 34 orang, 3) BPD 51 orang, 4) LPM 51 orang, 5) Tokoh/Profesi 340 orang, 6) Kumpulan Belia 34 orang. Borang soalselidik diedarkan kepada responden di desa dalam tiga zona Kabupaten Inhil sepertimana dalam jadual (3.12) berikut.

**Jadual 3.12 Senarai Bilangan Soal Selidik untuk Responden**

No	Desa	Zon	Soal selidik diedarkan				
			Data dihantar	Data diterima	Data rosak	Data diselidiki (peratusan)	
1	Selat Nama	Selatan	38	30	-	30	100
2	Sanglar	Selatan	38	36	-	36	100
3	Benteng Utara	Selatan	38	38	-	38	100
4	Kuala Sebatu	Tengah	37	32	-	32	100
5	Sungai Baru	Utara	38	38	6	32	84
6	Gemilang	Tengah	38	38	8	30	79
7	Benteng Barat	Selatan	38	37	5	32	86
8	Sungai Raya	Tengah	38	11	-	11	100
9	Nusan Jaya	Selatan	37	24	-	24	100
10	Pulau Palas	Tengah	38	33	10	23	70
11	Mumpa	Tengah	38	38	-	38	100
12	K.baru Reteh	Selatan	38	27	-	27	100
13	Kuala Lahang	Utara	37	37	-	37	100
14	Rumbai Jaya	Tengah	38	38	-	38	100
15	Pulau Kecil	Tengah	38	29	-	29	100
16	Sungai luar	Tengah	38	38	-	38	100
17	Kuala Keritang	Selatan	37	12	-	12	100
Total			578	536	29	507	95%

Sumber : Data primer yang diolah, 2012

Berdasarkan jadual di atas langkah proses berikutnya borang soal selidik sebanyak 578 dihantar kepada responden dan borang hasil soal selidik yang dikembalikan responden diterima sebanyak 536 (82%). serta sisa borang soal selidik 18% tidak dihantar dan rosak, disebabkan oleh beberapa faktor antaranya: a) Faktor jarak desa dan transportasi angkutan jalan yang tidak lancar, b) Faktor jaringan alat komunikasi kurang memadai, c) Faktor internal responden kurang paham substansi soal selidik yang diedarkan seperti responden Desa Sungai Raya, Desa Nusantara Jaya, Kota Baru Reteh, Desa Pulau Kecil. Menurut hasil data soal selidik yang diterima dari responden sebanyak 536 tersebut menunjukkan 95% data dinyatakan valid dan 5% sisanya data tidak valid. Oleh itu responden 507 orang (95 %) yang mengembalikan data soal selidik tersebut sudah dianggap sebagai sampel kajian yang representative dan valid sebagaimana dalam rajah (3.3) berikut.



**Rajah 3.3 Responden dan Soal selidik kajian**

Bagi melengkap data primer dianggap kurang lengkap maka diperlukan data sekunder dengan mengumpulkan data lengkap dan akurat Sugiyono (2011). Data



sekunder ini diperoleh dari dokumentasi BPMPD Inhil, BAPPEDA Inhil dan Bagian Kewangan Setda Kabupaten Inhil.

### **3.9 Data Sekunder Sumber Dana**

Pengumpulan data sekunder tentang faktor dana desa dilakukan dengan cara melalui dokumentasi Pejabat BPMPD Kabupaten Inhil dan Pejabat BAPPEDA serta Bagian Kewangan Setda Kabupaten Inhil selama tempo 5 tahun (2008-2012). Selain data diperoleh melalui dokumentasi dilakukan pula pencatatan data yang dianggap relevan dengan kajian ini.

### **3.10 Kawasan Kajian**

Ada beberapa sebab yang membuat Daerah Inhil dipilih menjadi kawasan kajian dalam penyelidikan ini. Menurut data dan maklumat Bappeda Inhil Tahun 2012 dinyatakan bahawa : *Pertama*, Kabupaten Inhil sejak tahun 1965 dibentuk berdasarkan UU Nomor 6 Tahun 1965 bertarih 14 Juni 1965. Kabupaten Inhil merupakan satu-satunya daerah diantara ke12 kabupaten / kota di kawasan Provinsi Riau belum pernah melaksanakan pemekaran kabupaten. Bahkan sejak reformasi 1998 hingga sampai saat ini belum pernah dilakukan suatu pemekaran membentuk kabupaten baru di Kabupaten Inhil. Namun sebaliknya di peringkat desa telah beberapa kali dilakukan pemekaran yang membentuk desa baru, ketika ini telah ada desa sebanyak 170 desa secara mayoriti mempunyai desa miskin 85 desa, desa berkembang 65 desa dan sebahagian kecil merupakan desa maju 20 desa (BPMPD, 2011). *Kedua*, Konsep pembangunan daerah masih bertumpuh pada pembangunan dalam bandar sedangkan perancangan pembangunan desa juga masih bersifat *top down*, kerana itu desa belum dijadikan sebagai suatu prioriti pembangunan desa.

Walaupun saat ini telah ada pembangunan infrastruktur desa dan aspek kehidupan sosial desa, namun hasilnya belum mempunyai impak kesejahteraan bagi komuniti desa. *Ketiga*, Kabupaten Inhil secara geografis masih memiliki desa yang majoriti sulit dijangkau kerana aspek pengangkutan dan komunikasi desa yang kurang baik, termasuk bidang ekonomi, sosial dan pendidikan kurang menimbulkan impak bagi akselerasi pertumbuhan desa yang optimum. Ketika ini pertumbuhan desa sangat lambat yang berimpak pada kualiti perkhidmatan awam yang masih rendah secara signifikan. Justeru Kabupaten Inhil dengan luas wilayah 18.812.97 kilometer persegi, dan jumlah penduduk 658.178 jiwa dengan kawasan dataran tinggi berbukit seluas 4.20% dan 95.80% merupakan dataran rendah berawa-rawa, hutan, tanah gambut, kawasan pesisir pantai, memiliki sungai kecil dan sungai besar perlu dilakukan pembinaan komuniti desa secara signifikan. Sedangkan kawasan lain di Riau tidak dipilih ke dalam kajian kerana kekangan masa dan kos yang tinggi, lagi pula sifat sampel bersifat homogenis telah digunakan sebagai suatu generalisasi dalam kajian ini. Daerah Kabupaten Inhil tempat menjalankan kajian sepertimana ditunjukkan Map Kabupaten Inhil di dalam Lampiran huruf I. Secara geografi Kabupaten Inhil bersempadan dengan Kabupaten Indragiri Hulu di sebelah utara, Provinsi Jambi di sebelah selatan, laut / selat berhala di sebelah timur, Kabupaten Tungkal (Provinsi Jambi) di sebelah barat dan sebahagian kawasan pantai timur berhadapan dengan perairan laut lepas dan daerah Batam Provinsi Kepri.

### **3.11 Analisis Data**

Analisis data terhadap lembaga kepimpinan kepala desa yang dibincangkan dalam kajian ini. Bagi meneliti pendapat atau pandangan (*perception / opinion*) komuniti desa terhadap kepimpinan kepala desa yang merangkumi 6 sumber data iaitu: 1)

Kepala Desa, 2) RT/RW, 3) BPD (Badan Permusyawaratan Desa), 4) LPM (Lembaga Pemberdayaan Masyarakat), 5) Tokoh/Profesi, 6) Kumpulan belia. Kajian ini meletakkan gaya kepemimpinan kepala desa terhadap kualiti perkhidmatan awam bagi 170 desa populasi Kabupaten Inhil Riau.

Pendekatan analisis kajian ini yang diguna kuantitatif yang melibatkan analisis statistik deskriptif dan teknik regresi. Statistik deskriptif ini digunakan dalam bentuk kekerapan dan peratusan terutama bagi menganalisis dan memperoleh cerminan mengenai data demografi responden di desa. Selain itu digunakan *standard deviation* (simpangan piawai) dan *average* (purata) terhadap gaya kepemimpinan dan kualiti perkhidmatan awam pada setiap klasifikasi desa miskin, desa berkembang, desa maju. Menggunakan statistik ujian regresi gaya kepemimpinan terhadap kualiti perkhidmatan awam melalui bantuan program komputer versi 19.0. Hasil penganalisan ini dilanjutkan dengan interpretasi data statistik dan membuat kesimpulan hasil analisis. Ujian regresi digunakan bagi mengenal pasti pengaruh gaya kepemimpinan dan faktor dana desa terhadap penyelenggaraan kualiti perkhidmatan awam. Ujian regresi digunakan bagi mengenal pasti pengaruh gaya kepemimpinan gaya arahan, gaya perundingan, gaya penyertaan, dan gaya delegasi terhadap kualiti perkhidmatan awam. Selain itu ujian regresi mengenal pasti pengaruh faktor dana terhadap kualiti perkhidmatan awam. Penentuan faktor yang berpengaruh angkubah bebas ditentukan berdasarkan nilai pekali beta yang paling tinggi berpengaruh, kerana itu ianya menjadi faktor yang paling berpengaruh ke atas angkubah bersandar iaitu pengaruh gaya kepemimpinan dan pengaruh faktor dana terhadap kualiti perkhidmatan awam.

Pembuktian hipotesis perlu dilakukan untuk menentukan bagi menerima mahupun menolak hipotesis kajian. Untuk itu dibuat ujian hipotesis dalam dua fasa seperti berikut: 1) Teknik Statistik Deskriptif, dilakukan analisis terhadap gaya kepimpinan dalam dimensi gaya kepimpinan; gaya arahan, gaya perundingan, gaya penyertaan dan gaya delegatif. Analisis statistik deskriptif ini dengan menggunakan *standard deviation* (simpangan piawai) dan *average* (purata) terhadap gaya kepimpinan dan kualiti perkhidmatan awam pada setiap klasifikasi desa, 2) Teknik Regresi dilakukan analisis terhadap dimensi gaya kepimpinan bagi kualiti perkhidmatan awam, begitupun teknik regresi ini analisis terhadap faktor dana yang berpengaruh terhadap kualiti perkhidmatan awam.



## **BAB IV**

### **DAPATAN KAJIAN**

#### **4.1 Pengenalan**

Dalam bab ini akan diuraikan dapatan kajian yang berkaitan dengan karakteristik demografi responden, analisis angkuabah, dan pengujian hipotesis kajian. Penjelasan mengenai karakteristik demografi atau profil responden dengan maksud untuk mengenal pasti karakteristik sosial responden dari pelbagai aspek seperti umur, Jantina, dan tahap pendidikan. Dapatan kajian juga untuk menjawab soalan ke atas angkuabah kajian dan hubungkait ke atas kualiti perkhidmatan awam. Sedangkan pengujian hipotesis dimaksudkan bagi membuktikan hipotesis diterima atau pun tidak diterima, sehingga didapati hasil kajian mengenai pengaruh gaya arahan (X1), gaya perundingan (X2), gaya penyertaan (X3), dan gaya delegasi (X4). Selain itu faktor dana (W) yang berpengaruh ke atas kualiti perkhidmatan awam (Y). Begitupun menjelaskan dapatan kajian tentang kualiti dan perbezaan kualiti perkhidmatan awam dan pengaruh gaya kepimpinan kepala desa yang paling dominan di setiap klasifikasi desa, seterusnya mengenai hasil analisis kajian akan dibuat perbincangan dalam bab lima berikutnya.

#### **4.2 Profil Responden Kajian**

Berdasarkan sampel yang ditetapkan seramai 578 orang yang dipersiapkan menerima borang soal selidik, namun jawapan borang soal selidik yang mengembalikan 536 orang (82%). Selanjutnya yang mengembalikan borang tersebut didapati tidak lengkap 29 (5%), dan hanya seramai 507 responden yang mengembalikan borang

tersebut secara signifikan. Jadual berikut memberikan perincian maklumat demografi responden yang merangkumi umur, jantina dan kelulusan pendidikan.

#### 4.2.1 Umur

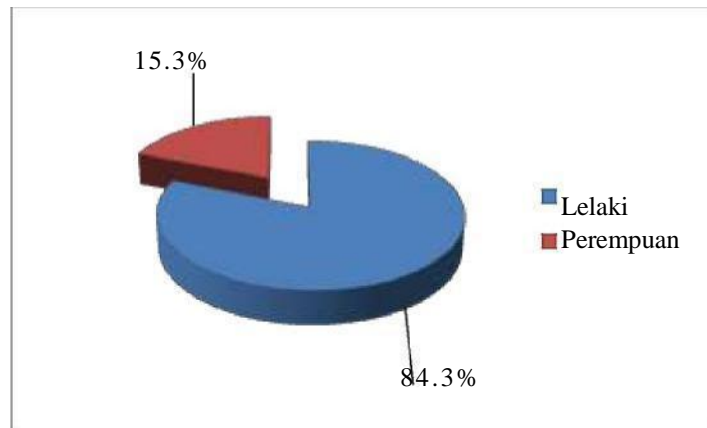
Umur responden kajian ini diklasifikasikan kepada sembilan kategori, iaitu: a) Umur < 25 tahun, b) Umur 26 – 30 tahun, c) Umur 31– 35 tahun, d) Umur 36 – 40 tahun, f) Umur 41 – 45 tahun, g) Umur 46 – 50 tahun, h) Umur 51 – 55 tahun, i) Umur 56 – 60 tahun, j) Umur > 60 tahun. Berdasarkan klasifikasi ini, maka profil responden mengikut umur majoriti responden adalah usia 36–40 tahun mencapai 17.3 peratus sebaliknya responden minoriti berusia 60 tahun ke atas hanya 2.8 peratus. Sedangkan responden berusia 26-30 tahun seramai 15.8 peratus dan variasi usia responden antara 41-60 tahun seramai antara 4.1-11.7 peratus sepertimana dalam jadual (4.1).

*Jadual 4.1 Responden Mengikut Umur*

Umur/Tahun	Kekerapan	Peratus
< 25	68	13.5
26 – 30	80	15.8
31 – 35	76	15.1
36 – 40	88	17.3
41 – 45	59	11.7
46 – 50	73	14.3
51 – 55	28	5.6
56 – 60	21	4.1
> 60	14	2.8
Jumlah kekerapan	507	100

#### 4.2.2 Jantina

Berdasarkan jantina dari 507 responden majoriti kaum lelaki 84.3 peratus dan kaum perempuan 15.7 peratus sahaja. Data karakteristik responden mengikut jantina sepertimana dalam rajah (4.1) berikut ini.



**Rajah 4.1 Responden Mengikut Jantina**

#### 4.2.3 Tahap Pendidikan

Berdasarkan pendidikan dari 507 responden, majoriti responden berpendidikan peringkat SLTA (SMA/Aliyah/*Senior High School*) dan sekolah rendah berjumlah sebesar 81 peratus. Sedangkan responden berpendidikan tahap sarjana muda ke atas (diploma dan sarjana) berjumlah 19 peratus. Seterusnya data terperinci disajikan dalam jadual (4.2).

**Jadual 4.2 Responden mengikut Kelulusan Pendidikan**

No	Kelulusan	Kekerapan	Peratusan
1	SD	68	13.5
2	SLTP	107	21.2
3	SLTA	237	46.7
4	Akademi (Dip)	34	6.6
5	S 1 (Degree)	61	12.0
Jumlah kekerapan		507	100

#### 4.3 Pengujian Model Kajian

Untuk menggunakan model kajian maka model kajian tersebut harus melalui pengujian sejak awal lagi. Pengujian model dilakukan melalui pengujian asumsi

klasik untuk mengetahui data yang digunakan tidak memiliki masalah multikolineariti. Di dalam model kajian tidak boleh terjadi ada masalah multikolineariti (James dan Robert, 2003). Ternyata hasil uji multikolineariti menunjukkan untuk seluruh angkuh bebas.(X1.X2.X3.X4) dan (W) menunjukkan angka VIF di bawah 10, iaitu : (X1=5.028), (X2=4.971), (X3=5.836), (X4=4.029), dan angkuh bebas W=1.000. Kerana itu hasil pengujian model tersebut menunjukkan bahawa model yang digunakan tidak memiliki masalah multikolineariti sebagaimana ditunjukkan dalam jadual 4.3.a dan jadual 4.3.b di bawah ini.

**Jadual 4.3.a Koefisien Gaya kepimpinan**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	12.449	1.551		8.026	.000					
1 X1	.381	.086	.274	4.434	.000	.750	.194	.122	.199	5.028
X2	.309	.086	.220	3.590	.000	.741	.158	.099	.201	4.971
X3	.205	.061	.224	3.374	.001	.746	.149	.093	.171	5.836
X4	.255	.118	.119	2.158	.031	.702	.096	.059	.248	4.029

a. Dependent Variable: Y

Sumber : data diolah 2013

**Jadual 4.3.b Koefisien Faktor dana**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	-									
1 W	1146.061	3523.455		-.325	.800					
	317.572	94.416	.959	3.364	.184	.959	.959	.959	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data diolah, 2013



### 4.3.1 Ujian Asumsi Regresi

Untuk melakukan uji regresi, maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi regresi bagi dipastikan kolineariti, homoskedastisiti, normaliti dan lineariti daripada angkubah bebas.

#### 4.3.1.1 Ujian Kolineariti

Pemeriksaan kolineariti daripada angkubah Gaya Arahan (X1) Gaya Perundingan (X2) Gaya Penyertaan (X3) Gaya Delegasi (X4) dan angkubah bebas Faktor Dana (W) sebagai angkubah bebas adalah diperlukan bagi mengenal pasti angkubah prediktor yang sudah direka bentuk itu. Sebenarnya ia berfungsi sebagai angkubah bebas yang bersendirian. Setelah semua data angkubah bebas (*prediktor*) itu dianalisis melalui program SPSS version 20.0 maka keputusannya dapatlah dilihat daripada jadual 4.4.a dan jadual 4.4.b di bawah ini.

**Jadual 4.4.a Hasil ujian kolineariti antara angkubah bebas**

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
Arahan	.199	5.028
Perundingan (X2)	.201	4.971
Penyertaan (X3)	.171	5.836
Delegasi (X4)	.248	4.029

a. Dependent Variable: Perkhidmatan awam / Yanpub (Y)

**Jadual 4.4.b Hasil ujian kolineariti angkubah bebas (W)**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Contestant)		
Dana W	1.000	1.000

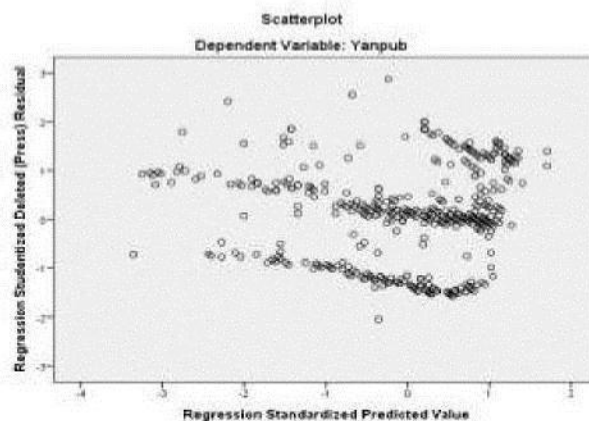
a. Dependent Variable: Y

Daripada jadual di atas dapatlah diketahui bahawa nilai *tolerance* yang mengukur korelasi antara angkubah bebas (*prediktor*) adalah 0.199 bagi angkubah Arahan (X1), 0.201 bagi angkubah Perundingan (X2), 0.171 bagi angkubah Keterlibatan (X3), 0.248 bagi angkubah Delegasi (X4) dan 1.000 bagi angkubah Faktor Dana (W). Sebagai sesuatu nilai yang boleh menguji toleransi korelasi antara angkubah *prediktor* nilai toleransi di antara 0 dan 1 dengan menggunakan asas penilaian bahawa the closer to zero the tolerance value is for a variable, the stronger the relationship between this and the other *prediktor* variable. Nilai *tolerance* SPSS 0.0001 dan banyak pakar menetapkan nilai berkenaan pada 0.01. Dengan perkataan lain, sesuatu model regresi yang bebas daripada masalah multikolineariti adalah mempunyai nombor *tolerance* mendekati 1 dan mempunyai nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) di sekitar angka 1. Hasil ujian di atas menunjukkan nilai *tolerance* sangat jauh daripada 0.01 atau mendekati 1. Hal ini bermakna bahawa melalui nilai *tolerance* ini dapatlah dipastikan bahawa tiada terdapat kolineariti antara angkubah *prediktor* yang ada dalam model ini kerana nilai *tolerance* semua angkubah *prediktor* berada jauh di atas 0.01. Manakala nilai VIF ( $1/\textit{tolerance}$ ) bagi setiap angkubah *prediktor* adalah: 5.056 bagi angkubah Gaya Arahan, 4.990 bagi angkubah Gaya Perundingan, 5.874 bagi angkubah Gaya Keterlibatan, 4.074 bagi angkubah Gaya Delegasi dan 1.054 bagi angkubah Faktor Dana. Model regresi yang bebas daripada masalah multikolineariti adalah mempunyai nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) di atas angka 1 mahupun lebih kecil daripada angka 10. Jika  $> 10$  maka terdapat multikolineariti antara angkubah *prediktor*. Setelah melalui analisis sepertimana jadual di atas ternyata semua angkubah *prediktor* di atas 1 atau berada di bawah angka 10. Dengan kata lain bahawa *The Variance Inflation Faktor* (VIF) mengukur akibat daripada kolineariti antara angkubah dalam model regresi. *The Variance*

*Inflation Faktor* (VIF) adalah  $1 / \text{Tolerance}$ . itu selalu lebih besar daripada atau sama dengan 1. Tidak ada nilai VIF formal untuk menentukan adanya multikolineariti. Nilai-nilai VIF yang melebihi 10 sering dianggap sebagai menunjukkan multikolineariti Hal ini menunjukkan bukti bahawa semua angkuabah tidak memiliki masalah multikolineariti. Oleh itu dapatlah diputuskan bahawa semua angkuabah ini tidak mempunyai masalah multikolineariti dan dapatlah diteruskan kepada pembuatan ujian regresi.

#### 4.3.1.2 Ujian Homoskedastisiti

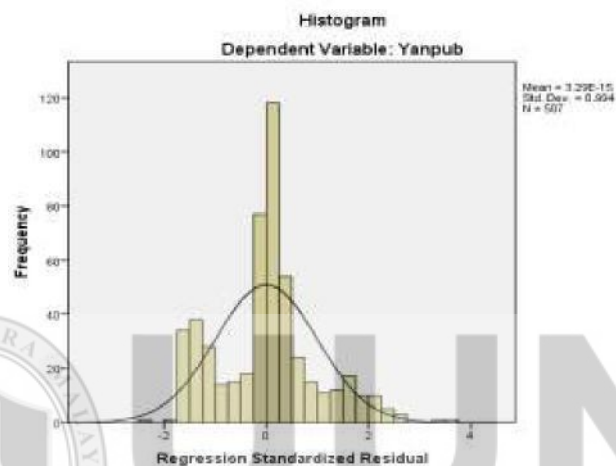
Ujian homoskedastisiti dibuat bagi mengetahui adakah dalam model yang digunakan terjadi ketidaksamaan (heteroskedastisiti) atau ketepatan (homoskedastisiti) varians residual dari sesuatu pengamatan ke pengamatan yang lain?. Model regresi yang baik adalah ia tidak memiliki heteroskedastisiti. Berdasarkan grafik di bawah, terlihat bahawa titik menyebar secara rawak dan tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar sama ada di atas atau pun di bawah angka 0 pada garisan Y. Ini bermakna bahawa tidak terjadi heteroskedastisiti pada model regresi, sehingga model regresi dapat digunakan bagi menjangka angkuabah bersandar (kualiti perkhidmatan awam) berdasarkan masukan dari angkuabah bebas.



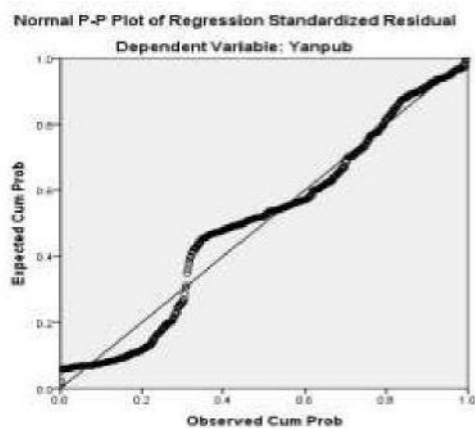
**Rajah 4.2 Hasil ujian homoskedastisiti bagi angkuabah bebas**

### 4.3.1.3 Ujian Normaliti dan lineariti

Ujian normaliti dan lineariti data merupakan syarat yang tidak dapat ditinggalkan bagi keperluan ujian regresi dan multiregresi. Dalam kajian ini syarat klasik ini telah dibuat dengan menggunakan program SPSS *Kalmogorov - Smirnov Z*. Keputusannya menunjukkan bahawa semua data angkuabah adalah normal dan linear seperti ditunjukkan dalam dua buah rajah di bawah ini.



*Rajah 4.3 Histogram Keluk Normaliti data kajian*



*Rajah 4.4 Hasil Ujian Lineariti data kajian*

Seterusnya model regresi boleh dianggap telah berfungsi sebagai prediktor dengan baik. Nilai 6.753 *Standard Error of Estimate* (SEE) lebih kecil daripada nilai 10.962

*Std Deviation*. Model regresi ini sebagai prediktor perkhidmatan awam seperti dalam jadual Statistik Deskriptif dan *Model Summary*<sup>b</sup>, di bawah ini.

**Jadual 4.5 Statistik Deskriptif**

*Statistik Deskriptif*

	Min	Std. Deviation	N
Y	55.8560	10.96297	507
X1	37.7278	7.87607	507
X2	37.7258	7.82730	507
X3	56.2722	12.02389	507
X4	23.0375	5.12806	507

**Jadual 4.6 Model Summary<sup>b</sup>**

**Model Summa**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.787 <sup>a</sup>	.620	.616	6.78934	.620	204.331	4	502	.000

a. Predictors: (Constant). X4. X2. X1. X3

#### 4.4 Ujian Regresi

##### 4.4.1 Analisis Data

Regresi linear berganda digunakan untuk menganalisis angkubah Gaya arahan kepimpinan (X1), Gaya perundingan (X2), Gaya penyertaan (X3), Gaya delegasi (X4), Dana (W) yang berpengaruh terhadap Kualiti perkhidmatan awam (Y). Adapun perumusan regresi linier berganda:  $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + E$ .  
 $Y = \alpha + \beta W + E$ . Keterangan: Y = Kualiti perkhidmatan awa,  $\alpha$  = konstant,  $\beta_1 \beta_2 \beta_3 \beta_4$  = koefisien regresi, X1 = Gaya arahan kepimpinan, X2 = Gaya perundingan, X3 = Gaya penyertaan, X4 = Gaya delegasi, W = Faktor dana, E = Faktor lain.

Untuk mengetahui signifikansi pengaruh angkubah angkubah Gaya arahan kepimpinan (X1), Gaya perundigan (X2), Gaya penyertaan (X3), Gaya delegasi (X4), Dana (W) berpengaruh terhadap kualiti perkhidmatan awam harus dilakukan baik secara simultan sama ada parsial dengan tingkat kepercayaan sebesar 95 peratus atau taraf signifikansi sebesar 5 peratus ( $\alpha=0.05$ ). Pengujian signifikansi secara simultan dilakukan dengan cara uji F dan manakala secara parsial dengan cara uji T.

#### 4.4.2 Hasil Analisis Data

##### 4.4.2.1 Persamaan Regresi

*Jadual 4.7.a Hasil Pengujian Regresi*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	12.449	1.551		
X1	.381	.086	.274	4.434	.000
X2	.309	.086	.220	3.590	.000
X3	.205	.061	.224	3.374	.001
X4	.255	.118	.119	2.158	.031

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer diolah.2012

Berdasarkan pada jadual (4.7.a) di atas didapati persamaan regresi sebagai berikut:

$$\text{Persamaan Regresi: } = 12.449 + 0.381 X1 + 0.309 X2 + 0.205 X3 + 0.255 X4$$

Dari persamaan di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut: a) Kualiti perkhidmatan awam akan meningkat sebesar 0.381 untuk setiap tambahan satu satuan X1 (Gaya arahan kepimpinan). Jadi manakala Gaya arahan kepimpinan mengalami peningkatan 1 satuan, maka Kualiti perkhidmatan awam akan meningkat sebesar 0.381 satuan dengan asumsi angkubah yang lainnya dianggap konstan. b) Kualiti perkhidmatan awam akan meningkat sebesar 0.309 untuk setiap tambahan

satu satuan X2 (Gaya perundangan). Jadi manakala Gaya perundangan mengalami peningkatan 1 satuan, maka Kualiti perkhidmatan awam akan meningkat sebesar 0.309 satuan dengan asumsi angkubah yang lainnya dianggap konstan. c) Kualiti perkhidmatan awam akan meningkat sebesar 0.205 untuk setiap tambahan satu satuan X3 (Gaya penyertaan). Jadi manakala Gaya keterlibatan mengalami peningkatan 1 satuan, maka Kualiti perkhidmatan awam akan meningkat sebesar 0.205 satuan dengan asumsi angkubah yang lainnya dianggap konstan. d) Kualiti perkhidmatan awam akan meningkat sebesar 0.255 untuk setiap tambahan satu satuan X4 (Gaya delegasi). Jadi manakala Gaya delegasi mengalami peningkatan 1 satuan, maka Kualiti perkhidmatan awam akan meningkat sebesar 0.255 satuan dengan asumsi angkubah yang lainnya dianggap konstan.

**Jadual 4.7.b Hasil Pengujian Regresi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	-1146.061	3523.455		-.325	.800
W	317.572	94.416	.959	3.364	.184

a. Dependent Variable: Y

Sumber: data diolah 2013

Berdasarkan pada jadual (4.7.b) di atas didapati persamaan regresi sebagai berikut:  
 Persamaan regresi =  $-1146.061 + 317.572W$ . Dari persamaan ini dapat diinterpretasikan bahawa kualiti perkhidmatan awam akan meningkat sebesar 317.572 untuk setiap tambahan satu satuan W (Dana). Jadi manakala Dana mengalami peningkatan 1 satuan, maka kualiti perkhidmatan awam akan meningkat sebesar 317.572 satuan dengan asumsi angkubah yang lainnya dianggap konstan.

**4.4.2.2 Ujian Koefisien Determinasi (*R Square*).** Untuk mengetahui besar kontribusi angkubah Gaya kepimpinan (X1,X2,X3,X4) terhadap angkubah Kualiti perkhidmatan awam (Y) digunakan nilai *R Square*. Nilai *R Square* seperti dalam jadual dibawah ini.

*Jadual 4.8.a Koefisyen Korelasi dan Determinasi (X1, X2, X3, X4)*

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,788 <sup>a</sup>	,621	,618	6,78321

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X1, X3

Sumber: Data primer diolah (2012)

Dari hasil analisis pada jadual 4.8.a di atas diperoleh hasil *R Square* (koefisien determinasi) sebesar 0.621. maknanya adalah 62.1% angkubah Kualiti perkhidmatan awam (Y) dipengaruhi oleh angkubah Gaya kepimpinan (X1,X2,X3,X4). Sedangkan sisanya 37.9% angkubah Kualiti perkhidmatan awam (Y) yang lain yang tidak dibahas penyelidikan ini. Selain koefisien determinasi 62.1% tersebut didapat koefisien korelasi (R) sebesar 0.788 menunjukkan ada peringkat korelasi yang kuat.

*Jadual 4.8.b Koefisyen Korelasi dan Determinasi (W)*

**Model Summa**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.959 <sup>a</sup>	.919	.838	2744.02365

a. Predictors: (Constant) W. Sumber:

Data primer diolah, 2012

Dari hasil analisis pada jadual 4.8.b di atas diperoleh hasil *R Square* (koefisien determinasi) sebesar 0.919. maknanya bahawa 91.9% angkubah Kualiti



perkhidmatan awam (Y) dipengaruhi oleh angkubah dana (W). Sedangkan sisanya



**UUM**  

---

**Universiti Utara Malaysia**

8.1% angkubah Kualiti perkhidmatan awam (Y) yang lain yang tidak dibahas penyelidikan ini. Selain koefisien determinasi 91.9% tersebut didapat koefisien korelasi (R) sebesar 0.959 menunjukkan ada peringkat korelasi yang kuat.

**4.4.2.3 Ujian Signifikansi (*F test* ).** Pengujian F atau pengujian model digunakan untuk mengetahui apakah hasil dari analisis regresi signifikan atau tidak, dengan kata lain model akan diduga sesuai atau tidak. Manakala hasilnya signifikan maka H0 ditolak dan Ha diterima. Sedangkan manakala hasilnya tidak signifikan maka H0 diterima dan Ha ditolak. Hal ini dapat juga dikatakan sebagai berikut: H0 ditolak jika  $F \text{ hitung} > F \text{ table}$  H0 diterima jika  $F \text{ hitung} < F \text{ table}$ . Adapun hasil F hitung boleh dilihat pada jadual dibawah ini.

*Jadual 4.9.a Ujian F Gaya kepimpinan*

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37789,633	4	9447,408	205,325	,000 <sup>a</sup>
	Residual	23097,976	502	46,012		
	Total	60887,609	506			

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X1, X3

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer diolah (2012).

Berdasarkan Jadual 4.9.a di atas nilai F hitung sebesar 205.325 sedangkan F tabel sebesar 2.21. Karena F hitung lebih besar dari F tabel iaitu 205.325 lebih besar dari 2.21 atau nilai Sig. F (0.000) lebih kecil dari  $\alpha = 0.05$  maka model analisis regresi ini adalah signifikan. Hal ini berarti H0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahawa angkubah Kualiti perkhidmatan awam (Y) dipengaruhi secara signifikan oleh angkubah Gaya kepimpinan (X1,X2,X3,X4).

**Jadual 4.9.b Ujian F Faktor dana**

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	85186206.857	1	85186206.857	11.313	.184 <sup>b</sup>
1 Residual	7529665.809	1	7529665.809		
Total	92715872.667	2			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), W

Sumber: Data primer diolah, 2012

Berdasarkan Jadual 4.9.b di atas nilai F hitung sebesar 11.313 Sedangkan F tabel adalah sebesar 2.21. Karena F hitung lebih besar dari F tabel yaitu 11.313 lebih besar dari 2.21 atau nilai Sig. F (0.184) lebih kecil dari  $\alpha = 0.05$  maka model analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti H<sub>0</sub> ditolak. sehingga dapat disimpulkan bahawa angkubah Kualiti perkhidmatan awam (Y) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh angkubah dana (W).

**4.4.2.4 Ujian t.** Pengujian pengaruh secara parsial ini menggunakan uji t. Hasil analisis uji t dapat dilihat pada jadual 4.10 dibawah ini.

**Jadual 4.10.a Ujian t Gaya kepimpinan**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,343	1,551		7,958	,000
	X1	,376	,086	,270	4,367	,000
	X2	,301	,086	,215	3,495	,001
	X3	,218	,061	,237	3,561	,000
	X4	,249	,117	,116	2,123	,034

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer diolah (2013).

Berdasarkan Jadual 4.10.a di atas diperoleh hasil sebagai berikut: a) Pengaruh antara X1 (gaya arahan) dengan Y (kualiti perkhidmatan awam) menunjukkan t hitung = 4.367. Sedangkan t tabel sebesar 1.645. Karena t hitung lebih besar dari t tabel iaitu 4.367 lebih besar dari 1.645 maka pengaruh X1 (gaya arahan) terhadap kualiti

perkhidmatan awam adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahawa kualiti perkhidmatan awam dapat dipengaruhi secara signifikan oleh gaya arahan. b) Pengaruh antara  $X_2$  (gaya perundingan) dengan  $Y$  (kualiti perkhidmatan awam) menunjukkan  $t$  hitung = 3.495. Sedangkan  $t$  tabel sebesar 1.645. Karena  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel iaitu 3.495 lebih besar dari 1.645 maka pengaruh  $X_2$  (gaya perundingan) terhadap kualiti perkhidmatan awam adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahawa kualiti perkhidmatan awam dapat dipengaruhi secara signifikan oleh gaya perundingan. c) Pengaruh antara  $X_3$  (gaya penyertaan) dengan  $Y$  (kualiti perkhidmatan awam) menunjukkan  $t$  hitung = 3.561. Sedangkan  $t$  tabel sebesar 1.645. Karena  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel iaitu 3.561 lebih besar dari 1.645 maka pengaruh  $X_3$  (gaya keterlibatan) terhadap kualiti perkhidmatan awam adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahawa kualiti perkhidmatan awam dapat dipengaruhi secara signifikan oleh gaya keterlibatan. d) Pengaruh antara  $X_4$  (gaya delegasi) dengan  $Y$  (kualiti perkhidmatan awam) menunjukkan  $t$  hitung = 2.123. Sedangkan  $t$  tabel sebesar 1.645 karena  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel iaitu 2.123 lebih besar dari 1.645 maka pengaruh  $X_4$  (gaya delegasi) terhadap kualiti perkhidmatan awam adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahawa kualiti perkhidmatan awam dapat dipengaruhi secara signifikan oleh gaya delegasi.

**Jadual 4.10.b Ujian  $t$  Faktor dana**

*Koefisyen*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1146.061	3523.455		-.325	.800
W	317.572	94.416	.959	3.364	.184

a. Dependent Variable: Y

Sumber: data primer

diolah (2013)

Pengaruh antara W (dana) dengan Y (kualiti perkhidmatan awam) menunjukkan  $t$  hitung = 3.364. Sedangkan  $t$  tabel sebesar 1.645. Karena  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel iaitu 3.364 lebih besar dari 1.645. maka pengaruh W (dana) terhadap kualiti perkhidmatan awam adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak sehingga dapat disimpulkan bahawa kualiti perkhidmatan awam dapat dipengaruhi secara signifikan oleh dana (W).

## **4.5 Dapatan Kajian**

### **4.5.1 Profil Dominan Kepimpinan Kepala Desa**

Soalan 1: Apakah profil gaya kepimpinan yang paling dominan diantara klasifikasi Desa Miskin, Desa Berkembang, Desa Maju ?

Untuk mengetahui profil gaya kepimpinan situasional kepala desa berdasarkan hasil analisis data jawapan responden dimensi gaya kepimpinan situasional kepala desa pada setiap klasifikasi desa.

#### 1) Profil Dominan Gaya Kepimpinan Situasional Kepala Desa di Desa Miskin

Ada dua bentuk gaya kepimpinan yang paling dominan diterapkan oleh kepala desa di desa miskin iaitu gaya arahan dan gaya delegasi mempunyai nilai purata tertinggi (3.77). Hal ini menunjukkan kepimpinan kepala desa dalam menjalankan tugas kepimpinannya selalu akan menggunakan gaya arahan mahupun pada saat yang lain menggunakan gaya delegasi tergantung pada situasi pimpinan, bawahan dan kondisi lingkungan kerajaan desa. Hal ini ditunjukkan dua bentuk gaya arahan dan gaya delegasi kepimpinan secara dominan diterapkan kepimpinan kepala desa di desa miskin Jadual (4.11).

**Jadual 4.11 Gaya kepimpinan situasional kepala desa di Desa Miskin**

Klasifikasi	Kriteria Dominan Gaya Kepimpinan			
	Gaya Kepimpinan Kepala desa	Avg	Std	Rank
Desa Miskin	Gaya Arahan	3.77	0.93	1
	Gaya Perundingan	3.76	0.82	2
	Gaya Penyertaan	3.72	0.88	3
	Gaya Delegasi	3.77	0.93	1

2) Profil Dominan Gaya Kepimpinan Situasional Kepala Desa di Desa Berkembang. Gaya delegasi dengan nilai purata sebesar 3.73 merupakan gaya kepimpinan yang paling dominan diterapkan kepala desa di Desa Berkembang. Gaya delegasi ini selalu digunakan oleh kepimpinan kepala desa dalam menjalankan tugas kepimpinannya. Kepimpinan kepala desa ini sangat terbuka terhadap pegawai bawahan menghadapi persoalan desa. Gaya delegasi kepimpinan memberikan *feedback* dalam usaha meningkatkan kualiti perkhidmatan. Kepimpinan kepala desa berjalan secara berkesan kerana disokong kepercayaan (*trust*) penuh pegawai bawahan. Gaya delegasi kepimpinan ini menunjukkan kepimpinan yang paling dominan diterapkan kepala desa di desa berkembang seperti dalam Jadual (4.12).

**Jadual 4.12 Gaya kepimpinan situasional kepala desa di Desa Berkembang**

Klasifikasi	Kriteria Dominan Gaya Kepimpinan			
	Gaya Kepimpinan Kepala desa	Avg	Std	Rank
Desa Berkembang	Gaya Arahan	3.58	0.71	4
	Gaya Perundingan	3.60	0.71	3
	Gaya Penyertaan	3.62	0.64	2
	Gaya Delegasi	3.73	0.71	1

3) Profil Dominan Gaya Kepimpinan Situasional Kepala Desa di Desa Maju  
 Gaya delegasi dengan nilai purata sebesar 4.58 merupakan gaya kepimpinan yang paling dominan diterapkan kepala desa. Gaya delegasi ini diterapkan di desa maju oleh kepimpinan kepala desa dalam menjalankan tugas kepimpinannya. Gaya delegasi kepimpinan kepala desa sangat terbuka<sub>165</sub> dengan pegawai bawahan terhadap

persoalan dilakukan diskusi bersama yang memberikan *feedback*. Dalam melaksanakan tugas diperbincangkan secara diskas untuk peningkatan kualiti perkhidmatan bagi kepentingan komuniti desa. Kepimpinan kepala desa tersebut disokong kepercayaan (*trust*) penuh dari pegawai bawahan. Ini menunjukkan gaya delegasi kepimpinan yang paling dominan diterapkan kepala desa seperti dalam Jadual (4.13).

**Jadual 4.13 Gaya kepimpinan situasional kepala desa di Desa Maju**

Klasifikasi	Kriteria Dominan Gaya Kepimpinan			
	Gaya Kepimpinan Kepala desa	Avg	Std	Rank
Desa Maju	Gaya Arahan	4.40	0.38	3
	Gaya Perundingan	4.38	0.39	4
	Gaya Penyertaan	6.56	0.46	1
	Gaya	4.58	0.23	2

Penerapan kepimpinan kepala desa dalam melaksanakan fungsi penyelenggaraan pentadbiran awam di pelbagai desa terjadi perbezaan gaya kepimpinan. Hal ini terjadi kerana menggunakan gaya arahan, gaya perundingan, gaya penyertaan dan gaya delegasi dari gaya seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsi penyelenggaraan pentadbiran gaya kepimpinan yang diterapkan tersebut mengikuti pertimbangan faktor pemimpin, bawahan dan kondisi lingkungan organisasi. Kerana itu gaya kepimpinan yang diterapkan oleh kepala desa akan selalu berbeza dipelbagai klasifikasi desa. Bahkan faktor komunikasi pun menjadi faktor yang boleh membuat gaya kepimpinan situasional akan berbeza dalam proses pengambilan keputusan. Seperti komunikasi satu arah gaya arahan pemimpin menunjukkan perintah harus dilaksanakan. Pengambilan keputusan dilakukan kepala desa sendiri, dan pegawai melaksanakan tugas dengan pengawasan pemimpin secara signifikan. Sedangkan faktor komunikasi dua arah membuat gaya perundingan menggunakan bawahan untuk memberi sumbangan pikiran, sedangkan gaya penyertaan komunikasi

dilakukan secara bersama berperan memberikan sumbangan pikiran, melakukan diskas bersama untuk membuat keputusan. Gaya delegasi pun komunikasi dilakukan dua arah dan terbuka dari pimpinan kepala desa kepada pegawai bawahan untuk melaksanakan tugas secara signifikan.

#### **4.5.2 Pengaruh Gaya Kepimpinan terhadap Kualiti Perkhidmatan Awam**

Soalan 2 : Apakah pengaruh gaya kepimpinan kepala desa terhadap kualiti perkhidmatan awam ?

$H_a$  (1): Terdapat Pengaruh yang Siginifikan antara Gaya Arahan (X1) terhadap Kualiti Perkhidmatan Awam (Y).

Berdasarkan hasil *R Square* (koefisien determinasi) pada Jadual 4.8.a di atas ditunjukkan 0.621 (62.1%) gaya kepimpinan (X1,X2,X3,X4), memberi pengaruh secara simultan terhadap kualiti perkhidmatan awam (Y). Selain itu didapati bahawa gaya arahan (X1) turut mempengaruhi kualiti perkhidmatan awam (Y). Seterusnya menjelaskan model analisis regresi dinyatakan signifikan (Jadual 4.9.a di atas). Hal ini ditunjukkan nilai F hitung sebesar 205.325 lebih besar dari F tabel 2.21 atau nilai Sig. F (0.000) lebih kecil dari  $\alpha = 0.05$ .  $H_0$  ditolak, sehingga disimpulkan kualiti perkhidmatan awam (Y) dipengaruhi oleh Gaya kepimpinan secara signifikan. Gaya kepimpinan ini secara simultan mempengaruhi kualiti perkhidmatan awam (Y). Berdasarkan Jadual 4.10.a di atas menunjukkan gaya arahan (X1) mempengaruhi kualiti perkhidmatan awam (Y) kerana ditunjukkan t hitung 4.367 lebih besar dari t tabel 1.645. Hal ini menjelaskan bahawa perkhidmatan awam (Y) secara berkualiti dipengaruhi secara signifikan oleh gaya arahan (X1). Kepimpinan kepala desa telah menerapkan gaya arahan dalam melaksanakan fungsi penyelenggaraan pentadbiran awam di desa. Kepimpinan kepala desa dalam melaksanakan fungsi penyelenggaraan pentadbiran awam di desa menggunakan gaya arahan. kepala desa lebih banyak



melakukan komunikasi satu arah yang menunjukkan perintah yang harus dilaksanakan. Seluruh pengambilan keputusan dilakukan kepala desa sendiri dan pegawai hanya sebagai pelaksana dalam memberikan perkhidmatan dengan pengawasan secara signifikan.

H<sub>a</sub> (2): Terdapat Pengaruh yang Siginifikan antara Gaya Perundingan (X2) terhadap Kualiti Perkhidmatan Awam (Y).

Berdasarkan hasil R Square (koefisien determinasi) pada Jadual 4.8.a di atas ditunjukkan 0.621 (62.1%) gaya kepimpinan (X1,X2,X3,X4). secara simultan memiliki pengaruh terhadap kualiti perkhidmatan awam (Y). Selain itu didapati bahawa gaya perundingan (X2) secara kumulatif turut mempengaruhi kualiti perkhidmatan awam (Y). Seterusnya model analisis regresi dinyatakan signifikan (Jadual 4.9.a di atas). nilai F hitung sebesar 205.325 lebih besar dari F tabel 2.21 atau nilai Sig. F (0.000) lebih kecil dari  $\alpha = 0.05$ . H<sub>0</sub> ditolak. boleh disimpulkan bahawa kualiti perkhidmatan awam (Y) dipengaruhi secara signifikan oleh Gaya kepimpinan dan secara simultan Gaya kepimpinan ini mempengaruhi kualiti perkhidmatan awam (Y). Berdasarkan Jadual 4.10.a di atas ditunjukkan gaya perundingan (X2) mempengaruhi kualiti perkhidmatan awam (Y) kerana ditunjukkan t hitung 3.459 lebih besar dari t tabel 1.645. Hal ini memberi penjelasan bahawa perkhidmatan awam (Y) secara berkualiti dipengaruhi secara signifikan oleh gaya perundingan (X2) . Kepimpinan kepala desa telah menerapkan gaya perundingan (X2) dalam melaksanakan fungsi penyelenggaraan pentadbiran awam di desa. Kepimpinan kepala desa dalam melaksanakan fungsi penyelenggaraan pentadbiran awam di desa menggunakan gaya perundingan (X2). kepala desa dalam menjalankan tugas dan fungsinya tersebut menggunakan komunikasi dua arah. Dengan pengertian bahawa kepimpinan kepala desa memberi kesempatan pegawai bawahan untuk memberikan

sumbangan pikiran untuk membantu kepala desa melaksanakan tugasnya secara berkesan. Namun di dalam gaya kepemimpinan kepala desa ini untuk menetapkan suatu keputusan masih tetap berada pada kepala desa dan pegawai bawahannya memberikan kepentingan perkhidmatan bagi warga.

H<sub>a</sub> (3): Terdapat Pengaruh yang Siginifikan antara Gaya Penyertaan (X3) terhadap Kualiti Perkhidmatan Awam (Y).

Berdasarkan hasil R *Square* (koefisien determinasi) pada Jadual 4.8.a di atas ditunjukkan 0.621 (62.1%) gaya kepimpinan (X1,X2,X3,X4). secara simultan memiliki pengaruh terhadap kualiti perkhidmatan awam (Y). Selain itu didapati bahawa gaya penyertaan (X3) secara kumulatif turut mempengaruhi kualiti perkhidmatan awam (Y). Model analisis regresi dinyatakan signifikan (Jadual 4.9.a di atas) kerana nilai F hitung 205.325 lebih besar dari F tabel 2.21 atau nilai Sig. F (0.000) lebih kecil dari  $\alpha = 0.05$ . Maknya H<sub>0</sub> ditolak dengan kesimpulan kualiti perkhidmatan awam (Y) dipengaruhi oleh Gaya kepimpinan secara signifikan dan secara simultan mempengaruhi kualiti perkhidmatan awam (Y). Di dalam Jadual 4.10.a di atas ditunjukkan gaya penyertaan (X3) mempengaruhi kualiti perkhidmatan awam (Y) kerana ditunjukkan t hitung 3.561 lebih besar dari t tabel 1.645. Hal ini memberi penjelasan bahawa perkhidmatan awam (Y) secara berkualiti dipengaruhi secara signifikan oleh gaya penyertaan (X3). Kepimpinan kepala desa telah menerapkan gaya penyertaan (X3) dalam melaksanakan fungsi penyelenggaraan pentadbiran awam di desa. Kepimpinan kepala desa dalam melaksanakan fungsi penyelenggaraan pentadbiran awam di desa menggunakan gaya penyertaan (X3). kepala desa dalam menjalankan tugas dan fungsinya tersebut dilakukan secara bersama-sama berperan memberikan sumbangan pikiran. semua hal berkaitan dengan tugas diperbincangkan secara bersama terutama sekali dam meningkatkan kualiti

perkhidmatan yang diberikan kepada warga. Kepimpinan kepala desa sebelum mengambil suatu keputusan. maka kemudian semua persoalan dikaji dan dibincangkan secara mendalam menuju kepada pengambilan keputusan.

H<sub>a</sub> (4): Terdapat Pengaruh yang Siginifikan antara Gaya Delegasi (X4) terhadap Kualiti Perkhidmatan Awam (Y).

Berdasarkan hasil *R Square* (koefisien determinasi) pada Jadual 4.8.a di atas ditunjukkan 0.621 (62.1%) gaya kepimpinan (X1,X2,X3,X4) secara simultan memiliki pengaruh terhadap kualiti perkhidmatan awam (Y). Selain itu didapati bahawa gaya delegasi (X4) secara kumulatif turut mempengaruhi kualiti perkhidmatan awam (Y). Model analisis regresi dinyatakan signifikan (Jadual 4.9.a) kerana nilai *F* hitung 205.325 lebih besar dari *F* tabel 2.21 atau nilai Sig. *F* (0.000) lebih kecil dari  $\alpha = 0.05$ , kerana itu H<sub>0</sub> ditolak bahawa kualiti perkhidmatan awam (Y) dipengaruhi oleh Gaya kepimpinan secara signifikan dan secara simultan mempengaruhi kualiti perkhidmatan awam (Y). Di dalam Jadual 4.10.a di atas ditunjukkan gaya delegasi (X4) mempengaruhi kualiti perkhidmatan awam (Y) ditunjukkan *t* hitung 2.123 lebih besar dari *t* tabel 1.645. Hal ini memberi penjelasan perkhidmatan awam (Y) secara berkualiti dipengaruhi secara signifikan oleh gaya delegasi (X4). Kepimpinan kepala desa telah menerapkan gaya delegasi (X4) dalam melaksanakan fungsi penyelenggaraan perkhidmatan pentadbiran awam di desa. Kepimpinan kepala desa dalam melaksanakan fungsi penyelenggaraan pentadbiran awam di desa menggunakan gaya delegasi (X4), kepala desa dalam menjalankan tugas dan fungsinya tersebut dilakukan dengan komunikasi dua arah kepala desa sangat terbuka dengan pegawai bawahan. Bahawa semua persoalan dihadapi dengan cara diskusi bersama yang memberikan maklum balas (*feedback*). Bahawa semua hal berkaitan dengan tugas diperbincangkan secara diskas terutama peningkatan kualiti

perkhidmatan yang diberikan kepada warga. Dalam menjalankan tugas dan kewajiban kepimpinan kepala desa tersebut, manakala pegawai bawahan telah menyokong sebelum suatu keputusan dibuat dengan asas kepercayaan (*trust*) maka kemudian semua persoalan dikaji dan dibincangkan secara mendalam dengan komunikasi dua arah antara kepimpinan kepala desa dan pegawai menuju kepada pengambilan suatu keputusan.

#### 4.5.3 Pengaruh Faktor Dana

Soalan 3 : Sejauhmanakah pengaruh faktor dana terhadap kualiti perkhidmatan awam ?

$H_a$  : Terdapat pengaruh faktor dana (W) yang signifikan terhadap kualiti perkhidmatan awam (Y).

Berdasarkan hasil *R Square* (koefisien determinasi) pada jadual 4.8.b di atas ditunjukkan 0.919 (91.19 peratus) bahawa faktor dana (W) memiliki pengaruh terhadap kualiti perkhidmatan awam (Y). Model analisis regresi dinyatakan secara signifikan (Jadual 4.9.b) di atas, kerana nilai F hitung 11.313 lebih besar dari F tabel 2.21 atau nilai Sig. F (0.184) lebih kecil dari  $\alpha = 0.05$ . Dengan  $H_0$  ditolak maknanya boleh disimpulkan bahawa kualiti perkhidmatan awam (Y) dipengaruhi secara signifikan oleh faktor dana (W). Faktor dana (W) memberi pengaruh terhadap kualiti perkhidmatan awam (Y) kerana t hitung lebih besar dari t tabel iaitu 2.261 lebih besar dari 1.645. Pengaruh Faktor dana (W) terhadap kualiti perkhidmatan awam adalah signifikan. Faktor dana (W) merupakan faktor yang menentukan penyelenggaraan perkhidmatan yang direka dalam bentuk bajet.

#### 4.5.4 Kualiti Perkhidmatan Awam

Soalan 4: Bagaimana kualiti perkhidmatan awam diantara klasifikasi desa miskin, desa berkembang, desa maju ?

1) Kualiti perkhidmatan awam pada desa miskin

Setiap warga dalam komuniti desa berhak menerima perkhidmatan secara berkualiti, namun di setiap desa Kualiti dalam perkhidmatan yang diterima warga bentuk perkhidmatannya berbeza-beza. Bahawa di desa miskin perkhidmatan yang diberikan kepada warganya bentuknya berupa produk dan macam perkhidmatan awam diterima warga desa sesuai keinginan dan harapan mereka. Bahawa produk dan macam perkhidmatan yang diberikan kepimpinan kepala desa merupakan bentuk perkhidmatan yang memperoleh tanggapan yang lebih tinggi (*Rank 1*) kerana dianggap sebagai perkhidmatan yang paling berkualiti secara signifikan. Kualiti dalam perkhidmatan yang diberikan kepada rakyat diterima oleh rakyat itu sendiri sebagai bentuk perkhidmatan secara memuaskan Jadual (4.14).

*Jadual 4.14 Kualiti Perkhidmatan Awam di Desa Miskin*

KLASIFIKASI	KRITERIA KUALITI		
	PERKHIDMATAN AWAM	Avg Std Rank	
DESA MISKIN	1. Boleh fasiliti keperluan warga desa dan mudah memperoleh perkhidmatan awam secara memuaskan	3.54	3.90 5
	2. Kemauan pegawai mendengarkan keinginan warga ke atas perkhidmatan awam secara memuaskan	3.60	3.75 4
	3. Lokasi Pejabat memberi fasiliti dan kemudahan bagi kastemer perkhidmatan awam secara memuaskan	3.66	3.73 2
	4. Produk dan macam perkhidmatan awam sesuai keinginan dan harapan secara memuaskan	3.70	3.71 1
	5. Kualiti perkhidmatan awam telah diberikan kepada warga desa secara berkualiti.	3.62	3.70 3

## 2) Kualiti Perkhidmatan Awam di Desa Berkembang

Kepimpinan kepala desa berkewajiban memberikan perkhidmatan kepada warga desa. Segala usaha dilakukan untuk memberi kemudahan prosedur dalam memberikan perkhidmatan awam yang berkualiti. Warga desa pengguna perkhidmatan merasa tetap ingin memperoleh perkhidmatan dengan prosedur yang standard dengan cara yang sederhana. Keinginan diberi perlakuan yang menyenangkan merupakan tuntutan bagi semua warga desa. Perkhidmatan yang diberikan oleh kepimpinan kepala desa dengan kemudahan prosedur merupakan bentuk perkhidmatan yang sebenar diinginkan warga desa. Kemudahan prosedur tersebut merupakan bentuk perkhidmatan yang diinginkan warga desa ditanggapi lebih tinggi (*Rank 1*). Perkhidmatan yang paling berkualiti secara signifikan yang diberikan kepada rakyat diterima sebagai bentuk perkhidmatan yang memuaskan (Jadual 4.15).

**Jadual 4.15 Kualiti Perkhidmatan Awam di Desa Berkembang**

KLASIFIKASI	KRITERIA KUALITI		
	PERKHIDMATAN AWAM	Avg	Std Rank
DESA BERKEMBANG	1. Boleh memfasilitasi keperluan awam akan kemudahan memperoleh perkhidmatan awam	2.74 3.19	5
	2. Produk perkhidmatan awam sesuai dengan keinginan dan harapan awam	2.86 3.13	2
	3. Kemudahan prosedur dalam memberikan perkhidmatan awam	3.07 3.08	1
	4. Kemauan aparatatur untuk mendengarkan keinginan atau aspirasi awam yang memerlukan perkhidmatan awam	2.84 3.3	
	5. Lokasi Kantor memberi memberi fasilitas dan kemudahan bagi perkhidmatan awam	2.8/ 2.9/	4

## 3) Kualiti Perkhidmatan Awam di Desa Maju

Kepimpinan kepala desa diharapkan warga desa untuk selalu meningkatkan kualiti perkhidmatan yang diberikan kepada warga desa. Warga desa selalu menghendaki peningkatan kualiti perkhidmatan sebagai usaha meningkatkan kesejahteraan rakyat

desa secara signifikan. Rakyat desa pengguna perkhidmatan merasa ingin tetap memperoleh perkhidmatan yang berkualiti. Bentuk perkhidmatan yang berkualiti memperoleh tanggapan lebih tinggi (*Rank 1*). Perkhidmatan yang berkualiti secara signifikan diberikan kepada rakyat telah menjadi keinginan sebenar dan merupakan sesuatu perkhidmatan diperlukan seluruh rakyat desa Jadual (4.16).

**Jadual 4.16 Kualiti Perkhidmatan Awam di Desa Maju**

KLASIFIKASI	KRITERIA KUALITI	
	PERKHIDMATAN AWAM	Avg Std Rank
DESA MAJU	1.Tingkat pengetahuan dan pemahaman Aparatur desa terhadap peraturan yang berlaku dalam melakukan perkhidmatan awam	4.31 4.59 4
	2.Keramahan dan kesopanan Aparatur desa dalam memberikan perkhidmatan awam	4.43 4.59 3
	3.Ketepatan dan ketegasan Aparatur desa dalam menerapkan peraturan perkhidmatan awam	4.45 4.57 2
	4.Kualiti perkhidmatan awam yang diberikan kepada awam	4.54 4.55 1
	5.Lokasi Kantor memberi memberi fasilitas dan kemudahan bagi perkhidmatan awam	4.45 4.51 2

Kualiti perkhidmatan awam pada setiap komuniti desa yang diterima berbeza, di desa maju lebih melihat pada aspek kualiti pelaksanaan perkhidmatan awam yang boleh memberikan rasa kepuasan bagi warga desa. Sedangkan peningkatan kualiti perkhidmatan desa miskin dilihat dari aspek produk dan macam perkhidmatan awam yang boleh memenuhi keinginan dan harapan, sementara di desa bekembang lebih melihat kualiti perkhidmatan pada aspek kemudahan prosedur dalam memberikan perkhidmatan awam. Dari Semua huraian di atas mengenai dana, gaya kepimpinan kepala desa yang berhubung kait dengan perkhidmatan pentadbiran desa secara berkualiti telah diberikan penjelasan seperti dalam Jadual (4.17).

**Jadual 4.17 Silang Klasifikasi Desa dengan Dapatan Kajian**

KLASIFIKASI DESA	DANA (2008-2012) / IDR	GAYA KEPIMPINAN	AVG	STD	RANK	KUALITI PERKHIDMATAN AWAM	AVG	STD	RANK
Desa Miskin	191.171.646.539	Gaya Arahan	3.77	0.93	1	1.Boleh fasiliti keperluan warga desa dan mudah memperoleh perkhidmatan awam secara memuaskan	3.54	3.90	5
		Gaya Perundingan	3.76	0.82	2	2. Kemauan pegawai mendengarkan keinginan warga ke atas perkhidmatan awam secara memuaskan.	3.60	3.75	4
		Gaya Penyertaan	3.72	0.88	3	3. Lokasi Pejabat memberi fasiliti dan kemudahan bagi kastemer perkhidmatan awam secara memuaskan.	3.66	3.73	2
		Gaya Delegasi	3.77	0.93	1	4. Produk dan macam perkhidmatan awam sesuai keinginan dan harapan secara memuaskan 5. Kualiti perkhidmatan awam telah diberikan kepada warga desa secara berkualiti.	3.70 3.62	3.71 3.70	1 3
Desa Berkembang	108.083.764.708	Gaya Arahan	3.58	0.71	4	1. Boleh memfasilitasi keperluan awam akan kemudahan memperoleh perkhidmatan awam	2.74	3.19	5
		Gaya Perundingan	3.60	0.71	3	2. Produk perkhidmatan awam sesuai dengan keinginan dan harapan awam	2.86	3.13	2
		Gaya Penyertaan	3.62	0.64	2	3. Kemudahan prosedur dalam memberikan perkhidmatan awam	3.07	3.08	1
		Gaya Delegasi	3.73	0.71	1	4. Kemauan aparaturnya untuk mendengarkan keinginan atau aspirasi awam yang memerlukan perkhidmatan awam 5. Lokasi Kantor memberi fasiliti dan kemudahan bagi perkhidmatan awam	2.84 2.87	3 2.97	3 4
Desa Maju	43.124.588.235	Gaya Arahan	4.40	0.38	3	1. Tingkat pengetahuan dan pemahaman Aparatur desa terhadap peraturan yang berlaku dalam melakukan perkhidmatan awam	4.31	4.59	4
		Gaya Perundingan	4.38	0.39	4	2. Keramahan dan kesopanan Aparatur desa dalam memberikan perkhidmatan awam	4.43	4.59	3
		Gaya Penyertaan	6.55	0.46	1	3. Ketepatan dan ketegasan Aparatur desa dalam menerapkan peraturan perkhidmatan awam	4.45	4.57	2
		Gaya Delegasi	4.58	0.23	2	4. Kualiti perkhidmatan awam yang diberikan kepada awam 5. Lokasi Kantor memberi fasiliti dan kemudahan bagi perkhidmatan awam	4.54 4.45	4.55 4.51	1 2



## **BAB V**

### **PERBINCANGAN KAJIAN**

#### **5.1 Pengenalan**

Pada bab kelima ini dibahas perbincangan mengenai dapatan kajian berkaitan dengan empat perkara mengikut kepada objektif kajian, iaitu: *Pertama*. Mengkaji profil gaya kepimpinan kepala desa yang dominan mengikut klasifikasi desa, *Kedua*. Mengkaji pengaruh gaya kepimpinan kepala desa dalam 4 dimensi (gaya arahan, gaya perundingan, gaya penyertaan dan gaya delegasi) terhadap perkhidmatan awam, *Ketiga*. Mengkaji pengaruh faktor dana terhadap kualiti perkhidmatan awam, *Keempat*. Kualiti Perkhidmatan Awam diantara Klasifikasi Desa Miskin, Desa Berkembang dan Desa Maju. Perbincangan ini bertumpu pada objektif kajian analisis hasil pengujian hipotesis dalam dapatan kajian. Perbincangan kajian dibuat dengan mengkaitkan penemuan-penemuan kajian dengan pendapat dan dapatan kajian terdahulu dalam sorotan karya para sarjana yang dibuat di Indonesia mahupun perkara-perkara lain yang berhubungkait dengan objek kajian ini.

#### **5.2 Gaya Kepimpinan Dominan Kepala Desa**

Kepimpinan dalam suatu institusi manapun sangat diperlukan sebagai suatu usaha untuk mencapai tujuan institusi tersebut. Justeru kepimpinan kepala desa sebagai piranti desa memiliki pengaruh yang mencukupi untuk membuat prestasi daripada institusi desa yang dipimpinya. Bahawa kepimpinan dalam organisasi manapun menjadi sangat penting termasuk dalam birokrasi (Ishak, 2010, Pasolong, 2008, Matondang, 2008). Faktor kepimpinan tetap dianggap sebagai hal penting hingga

saat ini (Handoyo, 2010). Faktor Kepimpinanlah yang mampu membawa perubahan organisasi secara signifikan (Kim dan Maubourgne, 1992). Robbins (2006) juga menegaskan kepimpinan merupakan faktor yang mampu mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kepimpinan dalam birokrasi samaada dalam organisasi menjadi penting dalam penyelenggaraan perkhidmatan pentadbiran kerajaan yang berkualiti (Wahab, 1999). Dalam penyelenggaraan perkhidmatan pentadbiran kerajaan pelbagai gaya kepimpinan yang boleh diterapkan kepimpinan kepala desa. Gaya kepimpinan proses dalam menghasilkan prestasi bagi perkhidmatan awam dalam suatu komuniti desa sebagai prestasi peranti desa sangat dipengaruhi oleh gaya kepimpinan. Prestasi peranti desa daripada penerapan gaya kepimpinan sesuai dengan situasi dan keadaan yang dihadapi oleh peranti desa tersebut agar penyelenggaraan tugas perkhidmatan awam yang berkualiti. Bahwa pelbagai gaya kepimpinan menjadi faktor yang menentukan dalam mencapai tujuan organisasi kerajaan desa. Ditegaskan oleh Gitosudarmo dan Sudita (2000) yang mengatakan bahawa kepimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi karena kepimpinan merupakan aktiviti yang utama untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks ini kepimpinan bermakna membuat suatu proses mempengaruhi aktiviti individu atau kumpulan untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kerana itu kepala desa dalam konteks kepimpinan ini merupakan tokoh utama di desa, sebagai pemimpin untuk mempengaruhi efektiviti dari individu dan kumpulan dalam lingkup kerja organisasi desa. Tugas pokok kepimpinan kepala desa adalah mempengaruhi efektiviti bawahan melakukan peningkatan kualiti perkhidmatan awam di desanya. Teori kepimpinan situasional meletakkan kepimpinan kepala desa secara asas menjalankan gaya kepimpinan yang memberikan arahan dan penjelasan, menggunakan komunikasi multi arah dengan

pegawai bawahan desa. Gaya kepemimpinan kepala desa sebagai pemimpin dengan gaya kepemimpinan situasional boleh membuat seorang kepala desa melakukan pelbagai usaha untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan awam secara signifikan. Drucker (1993) telah menegaskan bahawa pemimpin merupakan sumber pokok dan jarang berlaku di setiap organisasi. Kerana begitu pentingnya kepemimpinan organisasi yang berjaya disebabkan perilaku pemimpin itu sendiri. Seorang pemimpin yang baik sekalipun akan menyesuaikan perilakunya dengan tuntutan keadaan (Cribbin, 1985). Dikatakan juga perilaku pemimpin pun hanya akan berkesan dalam keadaan tertentu tetapi belum pasti berkesan pada situasi yang lain. Kerana itu kepemimpinan kepala desa harus mampu menyesuaikan perilakunya dengan situasi dan kemampuan pegawai unit kerja kerajaan desa. Selari kajian Supardi (2004) bahawa corak atau gaya kepemimpinan akan sangat mempengaruhi keberkesanan seorang pemimpin dalam kepemimpinannya. Soetarto pun dalam kajian Nitisemito (1998) juga mengatakan bahawa maju atau gagalnya suatu organisasi ditentukan faktor gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi tersebut. Dalam mencapai matlamat organisasi pelbagai gaya kepemimpinan boleh digunakan sebagai pilihan agar kepemimpinan mempengaruhi kumpulan menuju pencapaian sasaran. Setiap langkah yang mengarahkan kemahuan kemampuan dan usaha mencapai matlamat menjadi perkara penting, sepertimana dinyatakan Arep (2004) bahawa kepemimpinan mempunyai keupayaan untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau komuniti manapun menuju pencapaian matlamat dalam keadaan tertentu dan pada tempat tertentu. Ada banyak variasi gaya kepemimpinan yang boleh dipilih untuk mencapai matlamat organisasi. Dalam kajian Abdulrahman (1997) yang menjelaskan dari pelbagai gaya kepemimpinan bahawa banyak gaya kepemimpinan seperti gaya kuasa di mana pemimpin tidak perlukan ada perbincangan dalam penetapan keputusan, dan tidak melibatkan

penyertaan ahli dalam melaksanakan keputusannya. Selain itu ada gaya ahli yang sangat diperlukan interaksi masukan anggota, dan ada pula gaya minoriti yang melakukan penyelidikan terhadap situasi dan memberikan cadangan kajian tersebut. Disamping itu ada gaya majoriti mengutamakan tindakan demokrasi ahli dengan kemenangan suara terbanyak. Begitu pun yang disebut gaya sama rata yang melibatkan banyak kompromi dan memperhatikan masukan pendapat ahli kumpulan. Selari dengan gaya sama rata ini samaada dengan gaya penyertaan keseluruhan pasukan mengambil bahagian dalam proses pengambilan keputusan dan diberi kuasa akhir membuat keputusan. Begitupun ada gaya konsensus yang boleh menghasilkan keputusan inovatif dan berkualiti tinggi serta menghasilkan suatu komitmen ahli. Kepelbagaian gaya kepimpinan yang diterapkan dalam organisasi mahupun institusi tersebut, namun Arep (2004) menyatakan bahawa gaya kepimpinan secara lazim digunakan hanya empat macam gaya yang dikenali sepertimana berikut. iaitu: 1) *Democratic Leadership* suatu gaya kepimpinan yang menitikberatkan kepada kemampuan mencipta moral dan kemampuan mencipta kepercayaan, 2) *Autocratic Leadership* suatu gaya kepimpinan yang menitikberatkan kepada kesanggupan memaksakan keinginannya. 3) *Paternalistik Leadership* manjadi gabungan gaya kepemimpinan *democratic leadership* dan *autocratic leadership* 4) *Free Rein Leadership* suatu gaya kepimpinan yang sepenuhnya menyerahkan pelaksanaan dasar kepada bawahannya. Begitupun Tjiptono (dalam Supardi, 2004 ) juga mendapati ada lima variasi gaya kepimpinan yang diterapkan pemimpin, iaitu: 1) Bersifat autokratik di mana keputusan yang dibuat pemimpin mengambil tanpa berunding dengan bawahan, 2) Bersifat demokratik dimana pemimpin melibatkan bawahaan dalam proses membuat keputusan, keputusan diambil setelah menerima masukan bawahan, 3) bersifat penyertaan dimana pemimpin hanya sedikit

memegang kendali dalam pengambilan keputusan, 4) bersifat orientasi tujuan dimana pemimpin dan bawahan memusatkan perhatian pada tujuan organisasi, 5) Kepimpinan situasi berdasarkan pertimbangan faktor pemimpin, pengikut dan situasi yang berkait struktur tugas, peta kekuasaan dan dinamika kumpulan. Menurut Lewin (dalam Abdulrahman, 1997) secara tegas hanya mengenalkan ada tiga sifat gaya kepimpinan yang diterapkan pemimpin sebagai berikut, 1) Bersifat otoriter pemimpin yang bergaya otoriter ini berkesan memberi saran dan mengarahkan gerakan kelompok, 2) Bersifat demokratis pemimpin dalam perspektif mempercayai anggota agar mengembangkan potensi dirinya, 3) Bersifat kendali bebas (*Laissez-faire*) pemimpin yang begitu percaya sepenuhnya kepada bawahan tugas organisasi dan meninggalkan begitu saja tanggung jawabnya. Selari dengan itu Djatmiko (2004) juga yang menjelaskan tipologi pimpinan dengan lima jenis iaitu sebagai berikut, 1) Jenis bersifat autokratik pengambilan keputusan seorang pimpinan bertindak sendiri. 2) Jenis paternalistik membuat hubungan antara atasan dan bawahan seperti hubungan bapa dan anak. 3) Jenis berkarisma membuat hubungan dengan bawahan bersifat kemasyarakatan dan bukan orientasi pada kekuasaan. 4) Jenis *Laissez Faire* membuat hubungan yang intim antara pemimpin dengan bawahan dengan sendirinya para bawahan akan terdorong untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya secara bertanggung jawab. 5) Jenis demokratik dimana pengambilan keputusan oleh pemimpin tercermin mengikutsertakan kakitangan dan pemimpin yang demokratik cenderung memperlakukan bawahan sebagai rakan kerja. Dalam konteks ini diperlukan gaya kepimpinan kepala desa yang cenderung membuat peranti desa mempengaruhi peningkatan prestasinya tinggi bagi tugas perkhidmatan pentadbiran untuk komuniti desa. Dalam konteks tersebut kepimpinan kepala desa mempunyai ragam gaya

kepimpinan yang boleh diterapkan kepala desa, namun begitu banyak faktor yang membuat gaya kepemimpinan akan berbeza. Kerana itu gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala desa tidak selalu sama dengan gaya kepemimpinan kepala desa yang diterapkan di desa lain. Selari dengan pendapat Hersey dan Blanchard (1986) yang mengembangkan teori gaya kepemimpinan situasional yang menyatakan bahawa tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik untuk semua keadaan dalam waktu yang bersamaan. Kerana gaya kepemimpinan yang diterapkan tergantung pada pimpinan, orang bawahan dan situasi organisasi. Sehingga gaya kepemimpinan yang diterapkan itu dianggap merupakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan dan kemauan bawahan. Gaya arahan kepemimpinan kepala desa pada desa miskin misalnya dalam memberikan perkhidmatan awam secara berkualiti akan berbeza dengan gaya kepemimpinan kepala desa di desa berkembang kerana pertimbangan kondisi desa dan kemampuan serta kemauan orang bawahan. Oleh kerana itu gaya kepemimpinan kepala desa dalam klasifikasi desa yang berbeza maka kepala desa mempunyai intensiti yang tidak sama di dalam memberikan perkhidmatan awam, kerana perbezaan intensiti itulah membuat pemberian perkhidmatan menjadi berbeza secara kuantiti dan kepuasan komuniti desa. Selain itu faktor pemimpin, faktor kemampuan dan kemauan bawahan hanyalah faktor situasi yang membuat gaya kepemimpinan kepala desa menjadi boleh berbeza di dalam klasifikasi desa yang berbeza pula.

### **5.2.1 Gaya Kepimpinan Kepala Desa di Desa Miskin**

Berdasarkan data bahawa gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala desa pada setiap desa memiliki gaya kepemimpinan yang berbeza. Pada desa miskin ada dua Gaya kepemimpinan yang diterapkan kepemimpinan kepala desa iaitu gaya arahan dan gaya

delegasi secara dominan lebih tinggi (3.77) secara purata dengan standard deviation (std) (0.93) dibandingkan gaya perundingan (3.76) dan gaya penyertaan (3.72) dengan std 0.82. Gaya kepemimpinan arahan di desa miskin ini, fungsi gaya kepemimpinan kepala desa lebih bersifat arahan dalam memberikan petunjuk tentang apa, bagaimana dan cara mengerjakan pemberian perkhidmatan awam di desa miskin. Kerana staf atau bawahan tidak memiliki kemampuan dan kemauan serta tidak mempunyai keyakinan untuk melaksanakan tugas. Maka gaya kepemimpinan arahan di desa miskin ini lebih bersifat Otoriter. Tipologi pemimpin yang bergaya otoriter ini berimpresi memberi saran dan mengarahkan gerakan kelompok atau bawahan Lewin (dalam Abdulrahman, 1997). Selain itu pemimpin dalam mengambil keputusan tidak melakukan konsultasi untuk memperhatikan pendapat atau ide daripada bawahan atau staf terlebih dahulu (Djatmiko, 2004). Sikap pemimpin seperti ini selalu merasa sebagai pemimpin otokratik (*autocratic leadership*) gaya kepemimpinan yang menitikberatkan kepada kesanggupan untuk memaksakan keinginannya dan melakukan pengambilan keputusan bertindak sendiri (Arep dan Hendri Tanjung, 2004). Selari dengan itu gaya kepemimpinan yang diterapkan kepemimpinan kepala desa di desa miskin ini pada saat yang lain juga selalu menerapkan gaya delegasi secara dominan lebih tinggi (3.77) secara purata dengan std (0.93). Gaya delegasi kepala desa dalam kepemimpinannya menganggap bawahan atau staf telah mampu dan berkemauan serta memiliki keyakinan untuk menyelesaikan tugas. Kerana itu gaya kepemimpinan ini bersifat kepemimpinan mengekang bebas (*free rein leadership*) sebagai gaya kepemimpinan yang seratus persen menyerahkan sepenuhnya seluruh dasar pengoperasian sumber manusia dan kewangan kepada bawahannya (Arep dan Tanjung, 2004). Kerana kepercayaan kepada bawahan cukup besar maka gaya pemimpin *Laissez-faire* yang diterapkan

tersebut menyerahkan sepenuhnya pada bawahan staf samaada pemimpin meninggalkan begitu saja tanggung jawabnya dengan memberi kepercayaan sepenuhnya untuk dilaksanakan oleh bawahannya (Abdulrahman, 1997). Dari dapatan kajian menunjukkan bahawa gaya kepimpinan arahan kepala desa ini samaada gaya kepimpinan delegasi di desa miskin mempunyai pengaruh dominan besar dalam memberikan perkhidmatan awam. Perkara ini boleh berlaku kerana menurut teori gaya kepimpinan situasi Blanchard (1982) menyatakan bahawa gaya kepimpinan yang diterapkan bergantung dengan keadaan persekitaran organisasi dan keupayaan yang dimiliki orang bawahan dan pemimpin kepala desa itu sendiri. Kerana itu gaya kepimpinan kepala desa di desa miskin menggunakan gaya arahan dan gaya delegasi secara bergilir-gilir mengikut situasi yang sedang berlaku pada situasi institusi desa dan kemampuan bawahan berkenaan.

### **5.2.2 Gaya Kepimpinan Kepala Desa di Desa Berkembang.**

Di desa berkembang kepala desa menerangkan gaya kepimpinan delegasi yang lebih dominan berbanding daripada gaya kepimpinan arahan, gaya perundingan, dan gaya penyertaan. Oleh kerana itu gaya kepimpinan yang diterapkan kepala desa di Desa Berkembang ini telah menganggap lebih sesuai gaya delegasi berbanding dari pelbagai gaya lainnya. Perkara ini bersesuaian pula dengan teori gaya kepimpinan situasional dinyatakan bahawa tidak ada gaya kepimpinan yang terbaik pada masa yang sama, tetapi penerapan gaya kepimpinan yang berkesan akan sangat tergantung pada situasi dan kemampuan orang bawahan dan pemimpin itu sendiri (Blanchard, 1982). Kepimpinan gaya delegasi lebih punya kepercayaan yang cukup besar terhadap bawahannya. Gaya delegasi kepala desa dalam kepimpinannya menganggap bawahan atau staf telah lebih mampu dan berkemauan serta memiliki keyakinan kuat



untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada dirinya. Kerana itu gaya kepimpinan ini bersifat kepimpinan yang mengekang bebas (*free rein leadership*) yang telah memberi kepercayaan penuh pada bawahan seratus peratus dan menyerahkan sepenuhnya seluruh kebijakan pengoperasian sumber daya manusia dan kewangan kepada bawahan (Arep dan Tanjung, 2004). Oleh kerana kepercayaan kepada bawahan yang begitu besar tersebut maka gaya pemimpin ini mengambil sikap tidak mahu tahu semua perkara campur tangan (*laissez faire, non-intervention*), sepenuhnya tugas itu diserahkan pada bawahan dan tanggung jawabnya untuk dilaksanakan sendiri oleh bawahannya (Abdulrahman, 1997). Tipe pemimpin dengan gaya *laissez faire* ini membuat hubungan semakin intim antara pemimpin dengan bawahan dan dengan sendirinya para bawahan punya semangat yang tinggi tanpa menunggu perintah untuk menyelesaikan tugas pekerjaan yang diberikan kepadanya secara bertanggung jawab (Djarmiko, 2004). Pemimpin dalam gaya *laissez faire* tidak lagi menyertakan diri kepada penyelesaian tugas secara langsung tetapi cukup diselesaikan bawahan dengan penuh tanggungjawab. Perkara ini kepimpinan kepala desa memberi impak kepada bawahan yang punya potensi melakukan peningkatan prestasi dalam memberikan perkhidmatan komuniti desa secara berkualiti. Dalam meningkatkan prestasi kerja perkhidmatan awam kepimpinan kepala desa yang disokong sumber daya manusia aparatur yang handal menjadi perkara penting. Gaya delegasi kepimpinan kepala desa mestilah disokong sumber daya manusia aparatur yang handal. Sokongan kemampuan dan kemauan sumberdaya pegawai yang profesional akan membuat kepimpinan kepala desa mempunyai kemampuan pula dalam memberikan perkhidmatan awam yang berkualiti. Begitupun kepimpinan kepala desa harus memahami situasi unit kerja unsur kepimpinan, persekitaran kerja bawahan dan semua unsur pegawai yang memberi sokongan kerajaan desa terhadap

perkhidmatan pentadbiran awam di desa. Perkara ini pun telah disokong oleh pendapat Hersey & Blanchard (1982) yang menegaskan bahawa kejayaan sebuah organisasi harus memiliki ciri kepimpinan utama yang dinamis dan berkesan. Gaya kepimpinan delegasi kepala desa merupakan ciri kepimpinan utama yang dinamis dan berkesan. Sebuah gaya kepimpinan yang dinamis dan berkesan kerana telah diterapkan dalam pelbagai perkhidmatan awam hampir di semua tingkatan klasifikasi desa. Disamping itu Drucker (1993) menegaskan bahawa pemimpin merupakan sumber daya pokok dan langka di setiap organisasi. Begitu pentingnya kepimpinan suatu organisasi yang berjaya disebabkan kerana perilaku pemimpinnya. Seorang pemimpin yang baik akan menyesuaikan perilakunya dengan tuntutan keadaan (Cribbin, 1985). Dikatakan pula olehnya bahawa perilaku pemimpin hanya berkesan dalam keadaan tertentu, tetapi belum pasti berkesan pada situasi yang lain. Kerana itu kepimpinan kepala desa harus mampu menyesuaikan perilakunya dengan situasi dan kemampuan pegawai unit kerja kerajaan desa. Di dalam gaya kepimpinan kepala desa yang telah mengarah pada aplikasi kepimpinan *laizzes faire* mempunyai kecenderungan yang lebih besar penerapan gaya kepimpinan delegasi kepada pegawai kerana kemampuan dan kemauan yang tinggi dalam melaksanakan tugas perkhidmatan pentadbiran awam. Kepimpinan situasional kepala desa mengaplikasikan gaya kepimpinan delegasi secara konsekuen akan menyerahkan semua tugas perkhidmatan awam pada pegawai yang dianggap memiliki kemampuan melaksanakan tugas perkhidmatan. Majoriti beban tugas dan tanggungjawab perkhidmatan yang lebih besar telah mampu dilaksanakan pegawai bawahan tersebut. Aktiviti pimpinan dalam melakukan tugas perkhidmatan awam telah melakukan delegasi tugas kepada pegawai desa mengikut kemampuan dan tanggungjawabnya secara profesional. Dalam meningkatkan prestasi kerja

perkhidmatan awam kepimpinan kepala desa yang disokong sumber daya manusia aparaturnya yang handal menjadi perkara penting. Gaya delegasi kepimpinan kepala desa mestilah disokong sumber daya manusia aparaturnya yang handal samaada kepimpinan kepala desa harus disokong oleh kemampuan dan kemauan sumberdaya pegawai yang profesional. Selain itu kepimpinan kepala desa memahami sokongan situasi lingkungan unit kerja daripada unsur kepimpinan, lingkungan kerja, dan semua unsur pegawai yang memberi sokongan kerja organisasi kerajaan desa terhadap perkhidmatan awam di desa. Perkara ini ditegaskan kembali Hersey & Blanchard (1982) bahawa sememangnya kejayaan sebuah organisasi telah memiliki kepimpinan ciri utama yang dinamis dan berkesan. Gaya kepimpinan delegasi yang diterapkan oleh kepala desa telah merupakan gaya kepimpinan yang dinamis dan berkesan bagi pelbagai perkhidmatan pentadbiran awam yang berlaku di semua tingkatan klasifikasi desa.

### **5.2.3 Gaya Kepimpinan Kepala Desa di Desa Maju.**

Dalam kajian ini di desa maju didapati bahawa gaya penyertaan merupakan gaya kepimpinan yang diterapkan kepala desa paling dominan. Gaya penyertaan ini secara purata (6.56) yang mempunyai daya terapan paling dominan terhadap kualiti perkhidmatan awam dari kepimpinan kepala desa. Penerapan gaya penyertaan di desa maju adalah merupakan gaya kepimpinan situasional lebih menonjol diperankan oleh kepimpinan kepala desa untuk mendorong staf atau bawahan bagi meningkatkan kualiti perkhidmatan komuniti desa. Dorongan kepada staf tersebut bermakna agar mereka memiliki rasa percaya diri dengan kemampuannya sehingga yakin tanpa ragu berjaya melaksanakan tugas. Gaya penyertaan merupakan gaya kepimpinan yang diterapkan paling dominan ini samaada menerapkan tipe

kepimpinan yang memiliki gaya kepemimpinan demokratik atau *democratic leadership*. Gaya kepemimpinan ini bertumpu kepada kemampuan untuk menciptakan moral dan menciptakan kepercayaan diri dan yakin akan berjaya di dalam melaksanakan tugas (Arep dan Hendri, 2004). Demikian pula tipe demokratik memiliki ciri pemimpin dalam pengambilan keputusan tercermin dari penyertaan staf dan pemimpin yang demokratik ini cenderung memperlakukan bawahan sebagai rakan kerja (Djarmiko, 2004). Pemimpin demokratis juga merupakan pemimpin yang melakukan kepemimpinan dari perspektif yang mempercayai anggota kelompok agar selalu mengembangkan potensi dalam diri stafnya (Lewin dalam Abdulrahman, 1997). Sikap pemimpin demokratis menjadi pemimpin yang selalu melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan sama ada pemimpin yang membuat keputusan setelah lebih dahulu menerima masukan dari bawahan (Supardi dan Anwar, 2004). Sikap pemimpin demokratis seperti ini yang selalu melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, kerana pemimpin sedar bahawa untuk membuat keputusan harus menerima masukan dari bawahan sejak awal lagi agar menjadi keputusan yang solid dan bernilai tinggi bagi kepentingan secara kolektif.

Berdasarkan dapatan kajian bahawa di desa maju telah didapati bahawa Gaya Kepimpinan Kepala Desa yang dominan adalah Gaya penyertaan. Gaya kepemimpinan ini memiliki daya terapan paling dominan secara purata tertinggi dari semua klasifikasi desa, sementara di desa miskin yang diterapkan secara dominan gaya arahan dan gaya delegasi nilai purata (3.77) begitu pun di desa berkembang diterapkan secara dominan gaya delegasi nilai purata (3.73).

Dari dapatan kajian tersebut ditunjukkan bahawa semua gaya kepimpinan situasional daripada gaya arahan, gaya perundingan, gaya penyertaan dan gaya delegasi telah diterapkan pada semua klasifikasi desa. Namun demikian hanya gaya penyertaan sahaja merupakan gaya kepimpinan yang paling dominan yang bernilai purata peringkat tertinggi (6.56) diterapkan di desa maju daripada diantara desa miskin dan desa berkembang. Kerana itu di desa maju merupakan klasifikasi desa yang melaksanakan perkhidmatan pentadbiran desa berjaya dalam proses penyelenggaraan perkhidmatan yang berkualiti. Kepimpinan kepala desa dalam gaya penyertaan ini dikategorikan sebagai tipa kepimpinan demokratik. Kepimpinan kepala desa memiliki ciri pemimpin yang demokratik merupakan cerminan dalam pengambilan keputusan mengikutsertakan staf. Bahawa pemimpin yang demokratik cenderung memperlakukan bawahan sebagai rakan kerja (Djatmiko, 2004). Gaya kepimpinan kepala desa di desa maju ini secara berkesan dan telah lebih popular terhadap penyelenggaraan perkhidmatan secara berkualiti. Sikap pemimpin demokratis menjadi pemimpin yang selalu melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan sama ada pemimpin yang membuat keputusan setelah lebih dahulu menerima masukan dari bawahan (Supardi dan Anwar, 2004). Sikap pemimpin demokratis seperti ini yang selalu melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, kerana pemimpin sedar dalam membuat keputusan sangat penting menerima masukan setelah lebih dahulu dari bawahan agar merupakan keputusan cukup solid dan mempunyai nilai yang tinggi bagi kepentingan bersama secara kolektif. Profil kepala desa dalam gaya kepimpinan yang dominan telah diterapkan sebagai Kepimpinan kepala desa dalam gaya penyertaan dikategorikan sebagai tipa kepimpinan demokratik. Ternyata gaya penyertaan merupakan gaya kepimpinan kepala desa nilai purata tertinggi (6.56) yang diterapkan untuk memberikan

perkhidmatan awam secara berkualiti yang membawa impak kepada kepuasan warga desa. Menurut teori kepimpinan situasional dari Hersey & Blanchard (1966) dinyatakan bahawa Kepimpinan kepala desa dalam gaya penyertaan menghendaki agar bawahan memiliki tingkat kematangan tinggi yang mampu, berkemauan dan yakin untuk menerima tanggungjawab. Gaya penyertaan ini pun merupakan gaya kepimpinan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas yang mengikut sertakan bawahan juga merupakan cerminan sikap kepimpinan gaya kepimpinan demokratis. Gaya kepimpinan ini mengikuti asas teori kepimpinan situasional yang diterapkan kepimpinan kepala desa untuk aktiviti pentadbiran awam bagi peningkatan kualiti perkhidmatan awam di desa secara signifikan. Selari dengan itu kajian menyatakan bahawa gaya kepimpinan yang diterapkan kepada peranti desa cenderung mempengaruhi prestasi. Keberhasilan kinerja peranti desa dalam penyelenggaraan tugas perkhidmatan awam dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dipilih dan dilaksanakan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi perangkat desa tersebut (Bernardi K, & Ernawati Suratno, 2010).

### **5.3 Pengaruh Gaya Kepimpinan Kepala Desa terhadap Kualiti Perkhidmatan Awam**

Berdasarkan dapatan kajian hasil ujian regresi di atas, bahawa di dapati yang menunjukkan keempat angkubah bebas (*prediktor*) daripada dimensi gaya kepimpinan (gaya arahan, gaya perundingan, gaya penyertaan, gaya delegasi) tersebut telah mempunyai kekuatan pengaruh secara signifikan yang membuat peningkatan kualiti perkhidmatan awam. Dengan demikian boleh diputuskan bahawa angkubah gaya kepimpinan situasional dari pada angkubah gaya arahan, angkubah gaya perundingan, angkubah gaya penyertaan, dan angkubah gaya delegasi dari

kepimpinan kepala desa mempunyai pengaruh yang kuat sehingga membuat peningkatan ke atas kualiti perkhidmatan awam bagi kepentingan asas komuniti desa. Pengaruh gaya kepimpinan kepala desa telah menjadi sebab terjadinya peningkatan kualiti perkhidmatan awam secara signifikan dalam kehidupan yang sejahtera bagi komuniti desa. Dalam menjalankan tugas dan fungsi kepimpinan oleh kepala desa telah cekap dan berkesan memberikan peningkatan kualiti perkhidmatan awam di desa berusaha menerapkan gaya kepimpinan situasional kerajaan desa yang dipimpinya. Untuk melaksanakan tugas kewajipan tersebut kuasa, pengaruh mahupun autoriti yang dimiliki kepimpinan kepala desa telah berusaha untuk mewujudkan visi dan misi kepimpinannya (Ishak et al, 2006). Di beberapa desa sampel penyelidikan ini dinyatakan bahawa kepimpinan kepala desa telah menerapkan beberapa gaya kepimpinan kepala desa dalam bentuk penerapan gaya arahan, gaya perundingan, gaya penyertaan dan gaya delegasi kepala desa telah berusaha dan berjaya melakukan peningkatan kualiti perkhidmatan awam di desa. Gaya kepimpinan kepala desa di desa miskin, desa berkembang, dan desa maju merupakan bukti terhadap penerapan gaya kepimpinan situasional kepala desa, bahkan menunjukkan bahawa kepimpinan kepala desa telah memiliki pengaruh sehingga kepala desa telah berjaya melakukan peningkatan kualiti perkhidmatan awam secara signifikan. Hasil peningkatan kualiti perkhidmatan telah pula membuat peningkatan kesejahteraan hidup komuniti desa secara signifikan. Komuniti desa telah merasakan hasil peningkatan kualiti perkhidmatan yang telah memberikan rasa puas dan sesuai dengan harapan keperluan asas mereka di desa. Bahkan dalam birokrasi kerajaan era reformasi saat ini telah memiliki komitmen untuk mewujudkan kepentingan asas komuniti desa secara signifikan. Prestasi perkhidmatan yang terbaik sudah merupakan keharusan yang perlu diberikan kepada komuniti desa

(Alfian, 2013). Bagaimana pun realiti sebenar komuniti desa masih belum menerima perkhidmatan yang memenuhi rasa puas dan harapan. Sebahagian daripada Kepala desa dalam kepimpinannya masih menjalankan sifat kepimpinan tradisional yang tidak mampu meningkatkan sumber daya pegawai dan sarana informasi teknologi agar perkhidmatan awam oleh ditingkatkan secara berkualiti. Dalam perspektif pentadbiran awam kepimpinan kepala desa fungsi utama yang dimiliki orientasi pada peningkatan kualiti perkhidmatan bagi komuniti desa. Namun secara majoriti boleh dikatakan peranan yang dilakukan kepimpinan kepala desa belum memberikan prestasi yang memberikan kepuasan samaada belum sesuai dengan yang diinginkan atau harapan komuniti desa. Selari dengan hasil kajian Maryusna (2013) di desa Pekan Kamis Kecamatan Tembilahan Hulu Kabupaten Indragiri Hilir. Program pemberdayaan desa menuju desa mandiri di desa tersebut melibatkan pihak berkompeten seperti: BPD, LPM, Kepala Dusun, Ketua RW, Ketua RT dan Kelompok Kerja serta Camat selaku koordinator program pembangunan desa. Di dalam mengelola program pemberdayaan tersebut didapati bahawa kepimpinan kepala desa belum memberikan pengaruh pada bawahannya melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Kepala Desa selaku pemimpin birokrasi sudah seharusnya memberikan pengaruh untuk merealisasikan program pembangunan, meskipun realiti kepimpinan Kepala Desa sesungguhnya dinyatakan belum memberikan peranan secara optimal mempengaruhi bawahan dan mitra kerjanya untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan tersebut. Melihat kondisi faktual tersebut dapat diduga bahwa peran kepemimpinan Kepala Desa masih kurang efektif melaksanakan fungsinya sebagai koordinator pembangunan di desa. Dimana Kepala Desa belum mampu mewujudkan visi, komunikasi, motivasi, koordinasi, untuk memberdayakan pegawai desa kerana pengambilan keputusan oleh kepala desa cenderung di putuskan sendiri.



Maknanya bahawa peran kepemimpinan Kepala Desa dalam pengelolaan program pemberdayaan desa menuju desa maju belum dilaksanakan secara optimum. Dengan kata lain peran Kepala Desa tersebut belum dilakukan secara optimum untuk mempengaruhi bawahannya melaksanakan tugas perkhidmatan pentadbiran komuniti desa. Demikian pula hasil kajian Istigfarin (2014) di kawasan desa Kalimantan Timur implementasi kepemimpinan kepala desa didapati kualiti perkhidmatan awam di desa masih sangat rendah dan kurang berkesan bahawa ternyata gaya kepemimpinan kepala desa yang diterapkan masih bersifat kepemimpinan tradisional. Perkara ini menunjukkan bahawa sifat tradisional kepemimpinan kepala desa tidak akan mampu memberikan perstasi kerja secara signifikan. Hasil kajian Roro (2013) juga menunjukkan perkara yang sama bahawa pengaruh kinerja pegawai kerajaan terhadap perkhidmatan awam di Kecamatan Banjarbaru Selatan Kota Banjarbaru belum berjaya secara signifikan. Perkara inipun memberi bukti bahawa kepemimpinan diperingkat kecamatan didapati dalam beberapa buah desa prestasi kerjanya masih rendah sehingga komuniti desa belum menikmati perkhidmatan pentadbiran awam yang berkualiti. Sebaliknya kajian Hermansya (2015) menjelaskan bahawa kepemimpinan kepala desa sebagai fasilitator dalam pelaksanaan pembangunan telah berjaya dalam memfasiliti pelaksanaan pembangunan secara fizik mahupun non fizik. Kepimpinan Kepala Desa dalam kajian ini menunjukkan telah berperanan di Desa Tanah Merah dan Desa Sambungan Kecamatan Tana Lia. Peranan motivator dalam pelaksanaan pembangunan telah bertindak bijaksana sebagai kepala desa menjadi tokoh dalam pelaksanaan pembangunan kerana peranan kepala desa merupakan pimpinan yang bertanggung jawab di desa. Pembangunan yang berjaya tidak hanya merupakan persiapan dari peranan kepala desa tersendiri tetapi juga kerana ada peranan dari penyertaan masyarakat. Kajian Sholihah (2014)

membuktikan bahawa kejayaan pembangunan terikat erat dengan penyertaan rakyat secara aktif. Penyertaan rakyat tersebut sangat berpengaruh pada kejayaan pembangunan desa kerana selain pengaruh kepimpinan kepala desa juga penting pengaruh penyertaan masyarakat terhadap pembangunan komuniti desa itu sendiri.

Pembangunan infrastruktur desa yang ingin diwujudkan akan sangat bergantung pencapaian atau prestasi daripada Pemerintahan Desa. Selain itu pula pencapaian atau prestasi daripada Pemerintahan Desa tersebut bergantung daripada mengedepankan aspirasi dan penyertaan masyarakat kerana infrastruktur desa yang diperlukan harus sesuai dengan harapan dan memberikan rasa puas masyarakat. Selari dengan hasil kajian Rosalina (2013) menyatakan bahawa prestasi kerajaan desa dalam pembangunan infrastruktur hanya mungkin dicapai bilamana kerajaan desa mengutamakan aspirasi dan penyertaan masyarakat kepada produktiviti, responsibility dan akuntabiliti daripada kerajaan desa. Untuk mewujudkan pembangunan partisipatif perlu penyertaan masyarakat yang proaktif untuk menyokong pembangunan di desa. Bahawa pada asasnya pembangunan infrastruktur tidak dapat dipisahkan dari pertumbuhan samaada bahawa pembangunan infrastruktur itu boleh menyebabkan berlakunya pertumbuhan komuniti desa. Pertumbuhan terjadi sebagai akibat adanya pembangunan itu sendiri. Kerana itu produktiviti kerajaan desa perlu diusahakan untuk menopang dalam menyelesaikan pembangunan Infrastruktur agar meningkatkan lagi produktiviti prestasinya dalam perkara pembangunan infrastruktur desa.

Usaha untuk mencapai matlamat organisasi maka sangat diperlukan kepimpinan yang melayani, sebab kepimpinan yang melayani tersebut memiliki nilai etis di dalamnya. Dalam kajian Astor (2012) yang mengemukakan mengenai beberapa

kepimpinan pelayan sebagai konsep kepimpinan beretika, ketika tahun 1970 diperkenalkan oleh Greenleaf. Intipati model kepimpinan pelayan ini mengutamakan perkhidmatan kepada pekerja, pelanggan dan masyarakat. Selari dengan itu kepimpinan pelayan merupakan suatu kepimpinan yang bermula pada perasaan tulus hati menjadi pihak pertama yang melayani, setelah itu baru kemudian menjadi pilihan yang menghadirkan hasrat seseorang untuk menjadi seorang pemimpin (Nuryati, 2004). Dengan begitu pemimpin berkhidmat akan memberi kepada orang rasa kemanusiaan yang tinggi. Maka hak istimewa pemimpin memiliki kewajiban untuk berkhidmat dan memiliki pemahaman tentang kepimpinan yang berkualiti tinggi sehingga menjadi suatu motivasi yang bukan hanya untuk berkhidmat pada diri sendiri tetapi untuk kepentingan masyarakat juga (Neuschel, 2008). Kerana sememangnya kepimpinan itu bukan hanya untuk berkhidmat pada dirinya sendiri akan tetapi lebih penting untuk berkhidmat kepada kepentingan asas komuniti (Rasyid, 1998).

Sebenarnya prestasi kerja terhadap kualiti perkhidmatan yang tinggi hanya boleh dicapai bilamana profesionalisme pegawai kerajaan memiliki aspek responsifiti dan inovasi memahami visi dan misi organisasi dan memiliki autoriti tanggung jawab yang terstruktur dalam suatu struktur organisasi. Perkara ini memberi isyarat bahawa hanya gaya kepimpinan yang kreatif dan inovatif secara profesional sahajalah yang akan memberikan perkhidmatan berkualiti kepada warga berbanding dengan gaya kepimpinan tradisional kepala desa yang tidak profesional dalam melaksanakan perkhidmatan warga desanya. Dalam kepimpinan birokrasi yang tidak berorientasi pada kualiti tidak memberikan kepuasan warga desa. Sebab kepimpinan birokrasi masih didominasi pikiran dan perilaku gaya kepimpinan yang tidak berkhidmat yang menghambat dan mempersulit proses peningkatan kualiti perkhidmatan. Sifat

birokrasi kaki tangan yang tidak profesional tersebut tidak akan memberikan peningkatan kualiti perkhidmatan secara signifikan, sehingga pada tahapan implementasi polisi awam bagi kaki tangan yang tidak profesional menjadi sebab tidak berjaya mencapai peningkatan kualiti perkhidmatan yang signifikan. Namun dalam kajian-kajian terdahulu di atas tidak satupun membincangkan pentadbiran desa yang khas dari aspek kepimpinan yang berkait dengan sokongan faktor dana terhadap peningkatan kualiti perkhidmatan bagi kepentingan warga desa yang membawa kepuasan dan sesuai dengan harapan mereka di desa. Tetapi kajian ini selain membahas faktor gaya kepimpinan secara khas dan akan lebih khas lagi kerana kajian membahas dana yang boleh menyokong pengaruh gaya kepimpinan kepala desa untuk melaksanakan perkhidmatan pentadbiran yang berkualiti bagi komuniti desa. Gaya kepimpinan juga akan berpengaruh kerana diterapkan pimpinan selalu dalam keadaan menyesuaikan dengan keadaan persekitaran kerja. Keadaan yang mendukung kejayaan tugas merupakan keadaan untuk menjalankan amanah dalam tujuan organisasi. Keadaan yang sesuai dan kejayaan tugas yang didukung faktor kemampuan dan kemauan pegawai akan membantu semua aktiviti pimpinan. Model dan gaya kepimpinan yang digunakan dalam kepimpinan kepala desa mempunyai pengaruh tugas yang kuat terhadap pemberian perkhidmatan kepada awam. Kepimpinan kepala desa dengan selalu perhatian terhadap kemampuan dan kemauan bawahan memberikan perkhidmatan yang berkualiti kepada awam. Fungsi dan tugas dari kepimpinan dilaksanakan secara cekap dan berkesan guna mencapai tujuan organisasi desa. Hasil kajian di atas telah membuktikan bahawa ada pengaruh gaya kepimpinan kepala desa yang kuat terhadap pemberian perkhidmatan kepada awam. Fungsi tugas kepimpinan kepala desa yang utama adalah tugas melakukan pemberian perkhidmatan kepada awam di desa secara berkualiti. Tugas kepala desa

dengan gaya kepimpinan yang diterapkan selalu mempertimbangkan kondisi secara praktis dan kemampuan pegawai bawahan terhadap tugas pemberian perkhidmatan awam di desa. Perkara ini pun menunjukkan suatu indikasi bahawa aplikasi gaya kepimpinan situasional kepala desa merupakan gaya kepimpinan yang semakin menunjukkan arah gaya kepimpinan memiliki tendensi yang besar terhadap tugas perkhidmatan awam secara berkualiti. Sehingga usaha maksimal kepimpinan kepala desa melakukan perkhidmatan awam dengan gaya kepimpinan telah digunakan secara optimal mempengaruhi perkhidmatan awam yang berkualiti di Kabupaten Indragiri Hilir. Dengan demikian kepimpinan kepala desa memiliki hubungan yang kuat sehingga mampu menjalankan tugasnya untuk pelaksanaan perkhidmatan awam. Pendekatan pengaruh Gaya kepimpinan kepala desa terhadap pengelolaan kerajaan desa boleh mencapai tujuan perkhidmatan awam secara berkualiti dan memberikan rasa puas kepada rakyat di desa.

Penyelenggaraan pentadbiran di Indonesia terhadap kualiti perkhidmatan awam sehingga peringkat desa dilakukan oleh kerajaan desa sebagai pentadbir peringkat bawah. Pentadbiran terhadap kualiti perkhidmatan awam dilaksanakan oleh pemimpin dalam dua kategori pemimpin peringkat rendah. Pemimpin dalam kategori pemimpin rendah melingkupi dua kategori kepimpinan, iaitu kepimpinan kepala desa dan lurah di kerajaan peringkat kelurahan. Gaya kepimpinan dalam dari kepimpinan kepala desa dan lurah kedua-duanya mempunyai fungsi untuk menyelenggarakan kualiti perkhidmatan awam tetapi dalam kedudukan yang berbeza dalam struktur kerajaan di peringkat bawah. Kedudukan yang berbeza itu adalah kepimpinan kepala desa dalam menjalankan tugasnya merupakan pemimpin yang autonomi. Kepimpinan kepala desa ini mempunyai sifat yang berleluasa untuk menampilkan

gaya kepimpinannya terhadap tugas perkhidmatan bagi kepentingan rakyatnya di desa. Gaya kepimpinan yang diterapkan kepala desa mengikuti kemampuan pegawai bawahan dan situasi tugas samaada gaya kepimpinan yang digunakan oleh kepala desa mempunyai kebebasan dalam melaksanakan gaya kepimpinan yang diinginkan dengan pertimbangan kemampuan pegawai bawahan dan situasi tugas. Dengan kata lain gaya kepimpinan kepala desa mempunyai banyak pilihan alternatif terhadap tugas kerajaan desa yang dipimpinnya. Dalam melaksanakan tugas kerajaan desa kepimpinan kepala desa mempunyai autoriti, inisiatif sendiri dan membuat pembaharuan terhadap perkhidmatan kepada komuniti desa. Sebaliknya lurah dalam menjalankan tugasnya bukan merupakan pemimpin autonomi, kerana lurah adalah merupakan lanjutan tangan dari pemimpin atasan. Kerana itu kepimpinan lurah tidak mempunyai sifat leluasa untuk menampilkan gaya kepimpinannya terhadap tugas kerajaan lurah yang dipimpinnya. Sifatnya menjalankan perintah kerajaan atasan sahaja. lurah hanya melaksanakan operasi perintah kerajaan atasan. Dengan kata lain tugas kelurahan yang dilaksanakan oleh lurah tidak mempunyai autoriti secara berinisiatif sendiri dan inovasi terhadap perkhidmatan. Wujud perbezaan gaya kepimpinan kepala desa dan lurah disebabkan perbezaan kedudukan masing-masing menjalankan fungsi tugas kerajaan. Gaya kepimpinan kepala desa terhadap tugas kerajaan desa boleh membuat keputusan strategik berdasarkan autoriti yang dimilikinya. Kepimpinan kepala desa terhadap tugas kerajaan desa adalah bersifat autonomi. Kepimpinan kepala desa juga diberi kuasa membuat keputusan yang bersifat operasi. Kerana itu kepimpinan kepala desa mempunyai autoriti yang lebih luas terhadap tugas kerajaan desa terutama tugas perkhidmatan desa yang berkualiti. Berbeza Gaya kepimpinan lurah terhadap tugas kerajaan kelurahan tidak mempunyai kuasa terhadap keputusan strategik. kerana tugas kerajaan lurah tidak

bersifat autonomi dan kepimpinan lurah juga tidak membuat keputusan yang bersifat operasi di lapangan. Maka kepimpinan lurah tidak mempunyai autoriti yang luas terhadap tugas kerajaan kelurahan terutama dalam tugas kualiti perkhidmatan awam. Kepimpinan lurah dalam gaya kepimpinan lurah yang dilaksanakan hanya semata-mata untuk melaksanakan hubungan tugas kerajaan atasannya (*top down relationship*) sahaja terhadap tugas pekerjaan yang bersifat operasi sahaja. Menurut UU Nomor 32 Tahun 2004 dan Undang-Undang nomor 6 tahun 2014 tentang desa dijelaskan bahawa kepimpinan kepala desa menjadi bahagian dari kepimpinan yang melaksanakan proses dan tugas kerajaan desa. Dalam melaksanakan proses dan tugas penting adalah memberikan peningkatan kualiti perkhidmatan awam kepada komuniti di desa. Oleh itu tugas utama kepimpinan kepala desa berkhidmat kepada komuniti di desa. Usaha yang dilaksanakan kepimpinan seorang kepala desa dengan komitmen pada peningkatan kualiti perkhidmatan awam kepentingan asas komuniti desa. Di dalam melaksanakan tugas perkhidmatan kepimpinan kepala desa akan melaksanakan gaya kepimpinan situasi yang sesuai kemampuan pegawai desa bawahannya. Kepimpinan kepala desa mempunyai autoriti untuk melaksanakan tugas dalam mewujudkan prestasi perkhidmatan awam bagi komuniti desa. Kepimpinan kepala desa dengan autoriti yang dimilikinya membuat keputusan strategik. Keseluruhan gaya kepimpinan kepala desa dalam dimensi empat gaya kepimpinan situasi iaitu gaya arahan, gaya perundingan, gaya penyertaan, gaya delegasi telah berpengaruh secara signifikan telah membuat peningkatan terhadap kualiti perkhidmatan awam di semua klasifikasi desa, baik di desa miskin, desa berkembang, desa maju di Kabupaten Inhil Riau. Perkara pengaruh kepimpinan ini telah terbukti dari hasil ujian regresi yang menunjukkan tahap kesignifikan pengaruh keempat-empat dimensi gaya kepimpinan kepala desa mampu membuat

peningkatan kualiti perkhidmatan secara signifikan. Kajian ini terhad mengkaji gaya kepimpinan dari perspektif kepimpinan kepala desa terhadap peningkatan kualiti perkhidmatan awam di desa. Kepimpinan kepala desa merupakan pemimpin organisasi pada peringkat kerajaan paling bawah, kerana itu kepimpinan kepala desa melaksanakan fungsi dan tugas pentadbiran awam sebagai usaha peningkatan prestasi kerja kerajaan desa dalam memberikan kualiti perkhidmatan awam yang memberikan kepuasan komuniti desa Kabupaten Inhil Riau. Bahawa dari hasil kajian ini menunjukkan bahawa majoriti gaya kepimpinan kepala desa telah berjaya menerapkan gaya delegasi untuk melaksanakan peningkatan terhadap perkhidmatan awam secara berkualiti yang memberi kepuasan komuniti desa di Kabupaten Inhil.

Hasil kajian di atas selaras dengan dapatan kajian Aldri (2014) yang menjalankan kajiannya di Kabupaten Pasaman Barat wilayah Sumatera Barat, memperoleh penemuan pula bahawa gaya kepimpinan situasional dalam kepimpinan delegasi (*elegetarian*) boleh digunakan oleh semua kalangan etnik baik yang menjadi penjawat awam mahupun walinagari (samaada sebutan dengan kepala desa di Kabupaten Inhil) bahawa gaya kepimpinan itu mampu menumbuhkan kepercayaan diri bawahan untuk selesa menjalankan pekerjaannya. Berbanding menggunakan gaya kepimpinan arahan (*authoritarian*) pada situasi tertentu boleh menimbulkan rasa tertekan para bawahan mahupun masyarakat ramai dalam melaksanakan sesuatu pekerjaan atau aktiviti. Oleh demikian gaya delegasi (*elegetarian*) kepimpinan situasional mampu memadamkan munculnya konflik dalam kehidupan harian, kerana gaya delegasi telah ada kemampuan terhadap pemberian perkhidmatan secara berkualiti bagi warga desa di Kabupaten Inhil Riau.



#### 5.4 Pengaruh Faktor Dana

Bahawa dana dalam program kerajaan untuk menjalankan pentadbiran desa mempunyai pengaruh bagi pelaksanaan perkhidmatan kepada awam. Sumber dan pendapatan yang lebih besar yang diterima desa merupakan faktor yang memberikan pengaruh untuk meningkatkan prestasi pentadbiran dan kualiti perkhidmatan awam. Bahawa dalam dapatan kajian faktor dana menunjukkan ada pengaruh yang signifikan terhadap kualiti perkhidmatan pentadbiran awam. Dana program dalam pengurusan awam dari kerajaan pusat menjadi bajet terhadap pengelola kerajaan hingga kepada kerajaan desa sekalipun. Dana program dalam pengurusan awam yang bersumber dari kerajaan mencakupi dana desentralisasi mahupun dana pemberdayaan untuk keperluan yang mendesak bagi kepentingan komuniti desa. Dana dalam perspektif *New Public Management* (NPM) harus memberi manfaat dalam mengelola perkhidmatan yang berkesan. Dana desentralisasi mahupun dana pemberdayaan harus dimanfaatkan untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan pentadbiran awam. Dalam rangka meningkatkan pengurusan awam maka penerapan NPM menjadi penting untuk memberi peluang kepada kerajaan melaksanakan pengurusan awam. Prestasi kerajaan harus selalu meningkat sejak bermula prestasi kerajaan pusat hingga kepada kerajaan desa untuk mengurus kepentingan pentadbiran awam secara bertanggungjawab. Dana desentralisasi pusat ini diagihkan kepada desa sebagai sumber penerimaan desa merupakan tanggungjawab kepimpinan kepala desa untuk mewujudkan sasaran pokok yang memberikan perkhidmatan kepada komuniti desa secara berkualiti. Begitupun dana pemberdayaan untuk segera menyelesaikan perkara penting terhadap perkhidmatan secara berkualiti kepada komuniti desa. Pengurusan kerajaan dalam kepimpinan kepala desa dengan penerapan konsep NPM

yang berorientasi *output* kepada tahap hasil (*outcome*) sehingga memberi impak kepada komuniti dalam bentuk perkhidmatan pentadbiran awam yang berkualiti. Selari perkara tersebut dijelaskan oleh Zaharia (2012) bahawa di kerajaan Swiss dan Rumania setelah penerapan pengurusan baru NPM dalam reformasi sistem pentadbiran lokal melalui konsep-konsep pengurusan baru, telah berjaya meningkatkan *output* menjadi hasil (*outcome*). Kerana itu pengurusan baru NPM diterapkan dalam penggunaan dana yang diagihkan ke desa pun harus berusaha untuk memberikan pengaruh yang besar terhadap pemberian perkhidmatan awam. Perkara pengurusan baru NPM ini akan memberi *output* yang berkualiti kepada perkara yang memberikan manfaat (*outcome*) berupa perkhidmatan pentadbiran secara memuaskan komuniti desa. Prestasi pentadbiran awam yang tinggi akan memberikan penyediaan, kemudahan dan keselesaan perkhidmatan awam. Sesungguhnya tugas pokok kerajaan memberikan suatu perkhidmatan kepada warga sesuai harapannya dan perkhidmatan pentadbiran yang diberikan bukan melayani dirinya sendiri tetapi secara ideal untuk melakukan perkhidmatan perdana kepada komuniti itu sendiri (Rasyid, 1997).

#### **5.4.1 Program Desentralisasi Perkhidmatan Awam**

Berdasarkan dapatan kajian dinyatakan bahawa faktor dana benar-benar telah mempunyai pengaruh terhadap pelaksanaan kualiti perkhidmatan awam secara signifikan. Faktor dana merupakan faktor dana desentralisasi desa sebenar direka sebagai bajet bagi menyelenggarakan peningkatan perkhidmatan pentadbiran desa. Program desentralisasi perkhidmatan awam di dalam menyelenggarakan pentadbiran sesebuah kerajaan diperlukan setiap tahun sejumlah bajet kewangan. Bajet kewangan ini sebagai kos bagi melakukan peningkatan kualiti perkhidmatan pentadbiran awam.

Kerana itu dana untuk bajet telah meningkatkan pelaksanaan kualiti perkhidmatan pentadbiran yang dinilai cukup signifikan. Program desentralisasi perkhidmatan awam berdasarkan dana tersebut untuk menyelenggarakan perkhidmatan telah dirancang dalam bentuk program dalam setiap tahun anggaran. Pengurusan kerajaan dalam kepimpinan kepala desa dengan penerapan konsep NPM yang berorientasi *output* kepada tahap hasil (*outcome*) sehingga memberi impak kepada komuniti dalam bentuk perkhidmatan pentadbiran awam yang berkualiti. Untuk keperluan biaya penyelenggaraan pentadbiran yang bertujuan meningkatkan kualiti perkhidmatan pentadbiran dari orientasi *output* kepada tahap hasil (*outcome*) bagi komuniti yang bermukim di desa miskin, samaada yang di desa berkembang, mahupun di desa maju. Bajet anggaran dana desentralisasi setiap tahun ini telah dirancang untuk selama tempo 5 tahun (2008-2012). Untuk bajet anggaran untuk desa miskin berjumlah Rp 191.171.646.539, desa berkembang Rp 108.083.764.708 dan desa maju Rp 43.124.588.235. Dana desentralisasi yang bersumber dana kabupaten merupakan dalam jumlah terbesar yang diagihkan kepada desa selama masa tempo lima tahun dengan total jumlah sebesar Rp 299.435.000.000. Dana desentralisasi kabupaten ini lebih besar jumlahnya berbanding dari dana pusat Rp 43.760.000.000 mahupun dana provinsi Rp 14.218.000.000 dan desa sendiri Rp 4.967.000.000. Total jumlah dana desentralisasi tersebut yang diagihkan kepada desa selama masa tempo lima tahun (2008 - 2012) telah mencapai sebesar Rp 362.380.000.000.

## **5.4.2 Program Pemberdayaan komuniti Desa**

### **5.4.2.1 Program Bantuan Langsung Masyarakat-Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (BLM – PNPM)**

Dalam rangka pembinaan komuniti desa menuju peningkatan kualiti perkhidman awam telah ada usaha melaksanakan program mahupun aktifitas pembinaan di desa. Program BLM-PNPM (Bantuan Langsung Masyarakat-Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat) ini bertujuan untuk memberikan peningkatan usaha rakyat untuk menggesa dan mempercepat menghilangkan keadaan kemiskinan dan memberi kesempatan kerja bagi komuniti desa untuk memiliki taraf hidup yang layak di wilayah pedesaan melalui pembinaan pemerksaan desa. Program BLM-PNPM (Bantuan Langsung Masyarakat-Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat) melalui pembinaan pemerksaan desa ini pula harus diwujudkan melalui pendekatan baru NPM. Untuk memberikan fasiliti kemudahan kegiatan ekonomi dan kegiatan sosial bagi kesejateraan komuniti desa dengan *output* yang maksimum tetapi lebih daripada itu membawa manfaat yang lebih besar (*outcome*). Dengan konsep NPM ini kerajaan telah berusaha membangun jalan raya desa, jambatan desa, air bersih. Kerajaan tuga telah berusaha memberikan kesempatan komuniti desa dan tenaga kerja tempatan untuk ikut menjadi pelaksana dalam pemerksaan desa ini dari pembangunan fizik desa. Melalui pembangunan fizik tersebut mempunyai impak terhadap pambangunan ekonomi desa menjadi meningkat samaada memberi kesempatan pula pendapatan komuniti desa secara ekonomi meningkat. Selain itu meningkatkan taraf hidup lebih sejahtera bagi komuniti desa secara merata-rata. Dengan program pengelolaan tersebut diharapkan peningkatkan taraf hidup sejahtera komuniti selain meningkat secara *output* tetapi juga lebih meningkat secara *outcome* yang memberikan manfaat lebih besar bagi pembinaan

komuniti desa. Program PNPM ini merupakan program peningkatan usaha rakyat agar mempercepat menghilangkan kemiskinan dan memberi kesempatan kerja di wilayah pedesaan untuk pemerksaan komuniti desa. Program PNPM ini dilaksanakan untuk pemerksaan desa bukan dana desentralisasi pusat, tetapi program ini bersifat stimulan sahaja. Program bantuan ini disokong oleh bajet / APBN (Anggaran Pendapatan Belanja Negara) sebagai bajet Pusat dalam setiap tahun dan program ini pula mengambil kira semasa tempo 5 tahun (2008 -2012).

#### **5.4.2.2 Program bantuan modal Usaha Ekonomi Desa Simpan Pinjam (UED- SP)**

Program bantuan modal usaha ekonomi desa simpan pinjam (UED-SP). UED-SP ini telah berlaku dalam tempoh 5 tahun (2008-2012). Tujuan UED mendorong kegiatan perkonomian desa, meningkatkan sokongan terhadap pengusaha rendah, usaha sektor informal dan menyerap tenaga kerja tempatan. Maksud daripada UED ini membuat iklim yang kondusif terhadap pertumbuhan ekonomi komuniti desa, meningkatkan sarana dan prasarana penyokong ekonomi, pendidikan dan kesihatan. Semua perancangan ini berasal dari usulan pembangunan komuniti desa (*buttom up*) dan merupakan sistem perancangan kerajaan Kabupaten. Besarnya bantuan geran bagi pemerksaan komuniti desa ini berdasarkan persetujuan bersama antara Provinsi dan Kabupaten.

#### **5.4.2.3 Program desa mandiri bersumberkan dana khusus kabupaten.**

Program desa mandiri berpunca pada dana khas daerah tahun 2008-2012. Program ini sebagai usaha untuk mempercepat menghilangkan kemiskinan dan memberi peluang kerja di kawasan luar bandar Kabupaten Indragiri Hilir. Besarnya jumlah

dana yang diberikan bergantung pada kemampuan kewangan daerah. Geran ini memberi peluang dan sokongan kepada komuniti desa yang terlibat dalam proses membuat polisi awam. Program ini dikenali sebagai program Desa Mandiri dengan sumber dana khas dari Kabupaten. Geran kerajaan Kabupaten telah diserahkan kepada desa yang diguna pakai bagi pelaksanaan program desa mandiri untuk memberikan hasil secara maksimum (*output*) dan bahkan berharap memberikan manfaat (*outcomes*) bagi komuniti desa yang lebih besar pula.

#### **5.4.2.4 Program Alokasi Dana Desa (ADD).**

Program Alokasi Dana Desa (ADD) mempunyai tujuan untuk memberi kekuatan dan kemampuan daripada kewangan desa, untuk melaksanakan autonomi desa, pembinaan urusan sosial dalam mewujudkan kesejahteraan dan demokrasi di desa. Program ini bersumber 70 peratus dana dari agihan ADD untuk keperluan pembinaan, penyelenggaraan kerajaan dan urusan sosial desa dan 30 peratus untuk kos operasi bagi pegawai kerajaan desa.

#### **5.4.2.5 Program desa dengan Pendapatan Asli Desa sendiri (PADS) / Dijana Sendiri**

Program peningkatan kesejahteraan komuniti desa untuk pembinaan perkhidmatan pentadbiran desa dengan dana dari sumber pendapatan sendiri, pendapatan desa ini merupakan pendapatan yang berpunca sebagai pendapatan asli desa (PAD). Sumber PAD ini terdiri daripada, iaitu : a) Hasil usaha desa, b) Hasil kekayaan desa, c) Hasil swadaya dan d) Hasil gotong. Dana hasil sumber pendapatan desa ini boleh digunakan untuk pembinaan desa. Program pembinaan desa ini diperlukan dana untuk melaksanakan program kerajaan desa. Bahawa program desa yang

menggunakan dana Pendapatan Asli Desa sendiri (PADs) / Dijana Sendiri tersebut yang merupakan tanggungjawab daripada kerajaan desa sendiri. Program dengan sumber dana daripada pendapatan desa sendiri tersebut diarahkan untuk program peningkatan fizik dan non fizik bagi komuniti desa seperti infrastruktur desa dan sarana kelengkapan jabatan desa serta pembinaan dalam peningkatan kemahiran dan pendidikan non formal komuniti desa. Program Pemberdayaan komuniti Desa mengambilkira yang dijangka dalam tempoh 5 tahun (2008-2012) seperti dalam Jadual di bawah ini.

**Jadual 5.1 Program Pemberdayaan komuniti Desa dalam tempoh 5 tahun (2008-2012).**

No	Program/Aktiviti	Tujuan/Sasaran	Jumlah Dana (IDR)
1	BLM-PNPM (Bantuan Langsung Masyarakat-Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat)	Peningkatan usaha rakyat mempercepat menghilangkan kemiskinan dan memberi kesempatan kerja di wilayah pedesaan	52.970.000.000
2	Program bantuan modal usaha ekonomi desa simpan pinjam (UED-SP)	Mendorong kegiatan ekonomi desa. Meningkatkan sokongan pengusaha rendah. Membuat usaha sektor informal menyerap tenaga kerja.	18.500.000.000
3	Program desa mandiri bersumberkan dana khusus kabupaten.	Membentuk desa mandiri mengurangi kemiskinan dan memberi kesempatan kerja komuniti desa.	276.860.000.000
4	Program ketahanan kewangan desa, autonomi desa, pembinaan sosial sejahtera dan demokrasi desa	Untuk membina kerajaan desa dan meningkatkan operasional pegawai kerajaan desa	5.860.000.000
5	Program peningkatan kesejahteraan komuniti desa	Untuk pembinaan pentadbiran desa secara signifikan	4.967.000.000

Sumber: BPMPD, 2012

Berhubungkait dalam rangka program pelaksanaan desentralisasi desa untuk pembinaan desa. Dana bersumber geran kerajaan Pusat, Provinsi, Kabupaten dan Desa yang digunapakai untuk belanjawan kerajaan desa. *Input* faktor dana semua

program pembinaan desa untuk memberikan prioriti *output* kualiti perkhidmatan pentadbiran komuniti desa. Sebaliknya program pemberdayaan komuniti desa bersifat stimulan ini disokong oleh pelbagai sumber dana kerajaan sebagai usaha mempercepat pemberdayaan atau pemerkasaan komuniti desa.

### **5.5 Peringkat Kualiti Perkhidmatan Awam**

Perkhidmatan awam merupakan merupakan aktiviti terpenting pentadbiran awam dalam kerajaan. Kualiti perkhidmatan awam boleh menjadi salah satu kriteria kredibiliti penyelenggaraan suatu kerajaan (Wahab, 1999). Dimasa kini telah banyak usaha reformasi pentadbiran kerajaan untuk memperbaiki prestasi perkhidmatan awam. Untuk memperbaiki kualiti perkhidmatan salah satunya yang diperlukan desentralisasi perkhidmatan kepada unit organisasi yang punya hubungan dekat dengan pelanggan (Osborne, 1992 ; Common, 1993). Unit kerja organisasi yang berdekatan dengan pelanggan adalah institusi desa agar terwujudnya kualiti perkhidmatan yang baik ditentukan aktiviti kepimpinan kepala desa. Dalam desentralisasi peningkatan prestasi perkhidmatan pentadbiran awam yang berkualiti sangat bergantung kepada faktor keadaan, antaranya : 1) Kepimpinan, 2) Kemahiran pegawai, 3) Persekitaran kerja. Kerana itu kualiti perkhidmatan boleh dicapai akan tetapi sangat ditentukan aktiviti kepimpinan untuk menjabarkan kebijakan ke dalam amalan pengurusan organisasi tersebut. Dalam konsep pemikiran ini bermakna bahawa untuk mencapai sasaran dasar sangat perlu disokong kemampuan pemimpin menggerakkan bawahannya agar terwujud arah dasar yang diharapkan (Steer, 1985). Selanjutnya Steer (1985) menegaskan ciri-ciri pekerja yang menyokong terwujudnya kualiti perkhidmatan dilihat dari keberkesanan organisasi yang berkhidmat. Selari dengan itu disokong pula oleh persekitaran kerja kondusif dan suasana kerja yang



selesa cenderung meningkatkan semangat kerja. Untuk mencapai peningkatan kualiti perkhidmatan yang baik perlu menggunakan 8 kriteria standard nilai dipakai sebagai ukuran, iaitu: 1) Kesederhanaan, 2) Kejelasan dan Kepastian, 3) Keselamatan, 4) Keterbukaan, 5) Cekap, 6) Ekonomis, 7) Keadilan dan Pemerataan, serta 8) Ketepatan Masa. Namun Zeithaml (1990) menyatakan ada 10 (sepuluh) tolok ukur kualiti perkhidmatan awam sebagai berikut: 1) *Tangible* terdiri atas fasiliti fizikal. Peralatan, kakitangan dan komunikasi; 2) *Reliable* terdiri dari kemampuan unit perkhidmatan dalam mewujudkan perkhidmatan seperti yang dijanjikan dengan tepat; 3) *Responsiveness*, adanya kesediaan membantu pelanggan untuk menerima kualiti perkhidmatan secara bertanggung jawab; 4) *Competence*, memiliki tuntutan, pengetahuan dan kemahiran yang baik dari aparatur dalam memberikan perkhidmatan; 5) *Courtesy*, sikap atau perilaku ramah, bersahabat, tanggap terhadap keinginan pelanggan serta mau melakukan kenalan atau hubungan peribadi; 6) *Credibility*, sikap jujur dalam setiap usaha untuk menarik kepercayaan masyarakat; 7) *Security*, jasa perkhidmatan yang diberikan harus bebas dari pelbagai bahaya dan risiko; 8) *Access*, terdapat kemudahan untuk mengadakan hubungan dan pendekatan; 9) *Communication*, kemahuan pemberi perkhidmatan untuk mendengar suara, keinginan atau aspirasi pelanggan sekaligus kesediaan untuk sentiasa menyampaikan maklumat baru kepada masyarakat; 10) *Understanding the customer*, melakukan segala usaha mengetahui keperluan pelanggan. Telah banyak konsep tentang teori untuk menetapkan kriteria dalam memberikan penilaian *output* perkhidmatan agar boleh dikatakan berkualiti baik. Sebutlah penyelidikan lain yang menggunakan pendekatan penilaian kualiti seperti pandangan yang dikemukakan oleh Islamy (1999) dan Kristiadi (1998). Kedua ilmuwan ini memberikan kriteria suatu perkhidmatan dengan kategori kualiti baik yang memenuhi kriteria antara lain; a)

kesederhanaan, b) kejelasan dan kepastian, c) Keamanan, d) keterbukaan, e) efisien, f) ekonomis, g) keadilan dan pemerataan, h) ketepatan waktu. Namun dari semua teori yang telah dikemukakan tersebut penyelidikan ini lebih utama menggunakan pandangan Zeithaml (1990) dengan sepuluh kriteria tersebut di atas untuk kualiti perkhidmatan awam yang baik. Lain pula pandangan teori konsumenisme menganggap perlu penjaminan kualiti dari pengeluar atau pembekal (*provider*) kepada pengguna (*user*) terhadap kualiti suatu produk. Kerana kedudukan pengeluar yang selalu lebih kuat berbanding dengan kedudukan pengguna yang selalu dirugikan dalam konteks kualiti produk. Untuk merubah posisi pengguna yang selalu merasa dirugikan dalam konteks kualiti suatu produk, Untuk itu pengguna diberikan kemudahan (*access*) menyediakan maklumat yang luas, menyediakan peluang memilih (*choice*), menyediakan ganti rugi (*reddres*) dan menyediakan perwakilan (*representation*) bagi masyarakat luas (Potter 1989). Peringkat Kualiti Perkhidmatan Awam kabupaten Inhil akan lebih meningkat lagi melalui kepimpinan kepala desa yang konsisten melaksanakan pentadbiran awam sesuai dengan asas penyelenggaraan dan mematuhi ketentuan asas daripada polisi yang sedia ada. Untuk menjamin kepentingan pengguna terutama bagi kepentingan asas komuniti desa dalam UU No. 28 tahun 1999 bahawa kepimpinan kepala desa telah diberi peluang dan arahan yang baik terhadap penyelenggaraan kerajaan untuk mematuhi asas akuntabiliti, transparansi, keterbukaan, aturan hukum dan perlakuan adil dalam perkhidmatan yang berkualiti kepada pengguna (Erland, 2013). Ketentuan asas tersebut menjadi penting ertinya bagi kepimpinan kepala desa untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan pentadbiran awam sebagai kepentingan asas komuniti desa.

### 5.5.1 Peringkat Kualiti Perkhidmatan Awam di Desa Miskin

*Jadual 5.2 Peringkat Kualiti Perkhidmatan Awam di Desa Miskin*

MISKIN	1. Boleh fasiliti keperluan warga desa dan mudah memperoleh perkhidmatan awam secara memuaskan	3.543905
	2. Kemauan pegawai mendengarkan keinginan warga ke atas perkhidmatan awam secara memuaskan.	3.603754
	3. Lokasi pejabat memberi fasiliti dan kemudahan bagi pengguna perkhidmatan awam secara memuaskan.	3.663732
	4. Produk dan macam perkhidmatan awam sesuai keinginan dan harapan secara memuaskan	3.703711
	5. Kualiti perkhidmatan awam telah diberikan kepada warga desa secara berkualiti.	3.623703

#### DESA KUALITI PERKHIDMATAN AWAM AVG STD RANK

Dalam setiap klasifikasi desa memiliki peringkat pemberian kualiti perkhidmatan awam yang berbeza. Namun desa miskin telah menerima peringkat kualiti perkhidmatan awam yang diutamakan berupa produk dan macam perkhidmatan awam sesuai keinginan dan harapan secara memuaskan bagi komuniti desanya. Kepimpinan kepala desa bersama dengan seluruh kaki tangan atau pegawai desa telah berusaha meningkatkan perkhidmatan yang terbaik bagi warganya. Prestasi yang dibuat oleh kepimpinan kepala desa dan seluruh staf untuk memberikan kualiti perkhidmatan selalu berusaha untuk mengerti keperluan asas warga atau memahami dan mengerti keperluan pelanggan (*Understanding the customer*). Sehingga pada desa miskin ini didapati perkhidmatan pentadbiran awam yang pelaksanaannya lebih mengutamakan daripada aspek pemahaman dan pengertian bagi komuniti desa (*Understanding the customer*). Kepimpinan kepala desa dan seluruh staf telah memberikan dan mengerti apa yang menjadi keperluan komuniti desa.

Berkhidmat sesuai keperluan warga desa selalu dilaksanakan kepimpinan kepala desa dan jajaran



stafnya dengan penuh perhatian. Secara majoriti jenis layanan di pedesaan mengenai sekitaran layanan antaranya seperti surat keterangan membuka lahan perkebunan, surat keterangan untuk ijin mendirikan bangunan (IMB), Surat keterangan untuk penerbitan surat ijin tempat usaha dan undang-undang gangguan (SITU/HO), Surat keterangan kepala desa untuk membuat kartu keluarga dan kartu tanda penduduk (KK dan KTP), begitupun surat keterangan tentang pelaksanaan akad nikah. Layanan apapun berupa produk dan macam perkhidmatan awam sentiasa sesuai keinginan dan harapan komuniti desa kerana sememangnya tugas asas daripada kepimpinan kepala desa selalu memberikan produk dan macam perkhidmatan yang diterima warga memenuhi dan sesuai keinginan serta harapan secara memuaskan. Kepimpinan kepala desa merupakan pemimpin yang selalu berada paling terdekat dengan komuniti desa bahawa tugas asas kepimpinan kepala desa memberikan layanan terbaik kepada warganya. Sebagai pemimpin demokratik yang dipilih oleh warga desa menunjukkan kepimpinan desa sebagai pelayan masyarakat sudah sepatutnya memberikan pengabdian untuk berkhidmat yang terbaik bagi komuniti desa. Berdasarkan jadual tersebut di atas bahawa bentuk perkhidmatan yang diberikan adalah bentuk produk dan macam kualiti perkhidmatan awan yang dilakukan oleh kepimpinan kepala desa mempunyai nilai purata dengan nilai persebaran atau standar deviasi tertinggi. Pentadbiran yang dilakukan oleh kepimpinan kepala desa terhadap produk dan macam kualiti perkhidmatan awan sebagai produk perkhidmatan yang terbaik. Sebaliknya pemberian perkhidmatan menurut letak lokasi pejabat dan kualiti perkhidmatan awam yang diberikan kepada warga desa juga adanya kemauan pegawai mendengarkan keinginan warga ke atas perkhidmatan awam, kemudian perkhidmatan memberi fasiliti keperluan asas warga desa mempunyai nilai purata standar deviasi yang lebih rendah.

## 5.5.2 Peringkat Kualiti Perkhidmatan Awam di Desa Berkembang

*Jadual 5.3 Peringkat Kualiti Perkhidmatan Awam di Desa Berkembang*

DESA	KUALITI PERKHIDMATAN AWAM	AVG	STD	RANK
BERKEMBANG	1.Boleh memfasilitasi keperluan awam akan kemudahan memperoleh perkhidmatan awam	2.74	3.19	5
	2.Produk perkhidmatan awam sesuai dengan keinginan dan harapan awam	2.86	3.13	2
	3.Kemudahan prosedur dalam memberikan perkhidmatan awam	3.07	3.08	1
	4.Kemauan pegawai desa untuk mendengarkan keinginan atau aspirasi awam yang memerlukan perkhidmatan awam	2.84	3	3
	5.Lokasi pejabat memberi memberi fasiliti dan kemudahan perkhidmatan awam	2.87	2.97	4

Peringkat kualiti perkhidmatan awam desa berkembang telah melaksanakan pemberian perkhidmatan samaada mengutamakan pemberian kemudahan prosedur dalam memberikan perkhidmatan awam secara memuaskan bagi komuniti desanya. Kepimpinan kepala desa bersama dengan seluruh pegawai desa telah berusaha meningkatkan perkhidmtan yang terbaik bagi warganya. Prestasi kerja kepimpinan kepala desa dan seluruh pegawai telah berusaha memberi kemudahan prosedur dalam memberikan perkhidmatan awam secara berkualiti. Perkhidmatan keperluan warga desa selalu dilaksanakan oleh kepimpinan kepala desa dan pegawai desa dengan sepenuh hati. Kepimpinan kepala desa dan pegawai desa selalu memberikan perkhidmatan yang terbaik dengan sepenuh hati dan sangat handal (*reliability*) dalam melaksanakan tugasnya. Sehingga pada desa berkembang ini didapati perkhidmatan pentadbiran awam lebih mengutamakan aspek kehandalan (*reliability*) tugas untuk kepentingan asas komuniti desa. Kepemimpinan kepala desa dan jajaran kakitangan telah benar-benar telah memberi prioriti prosedur yang cepat dan tepat,

selain itu

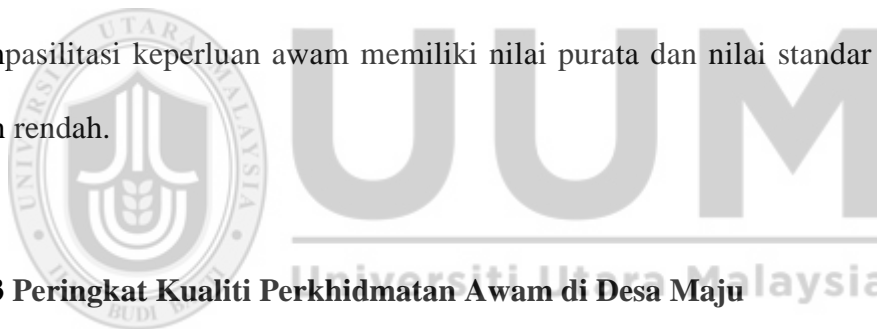


**UUM**  

---

**Universiti Utara Malaysia**

telah memberi prosedur yang mudah dalam melayani komuniti desa sehingga menghilangkan kesan yang lambat dan tidak lagi bersifat birokratis. Berdasarkan jadual di atas peringkat kualiti perkhidmatan awam di desa berkembang oleh kepimpinan kepala desa telah memberikan beberapa bentuk dan macam perkhidmatan kepada warga seperti yang dijelaskan bahawa menurut responden bahawa kepimpinan kepala desa telah memberikan kemudahan prosedur dalam terhadap perkhidmatan awam memiliki nilai dengan nilai standar deviasi dalam peringkat tertinggi. Sebaliknya produk perkhidmatan awam yang diberikan sesuai dengan keinginan dan harapan begitupun bentuk perkhidmatan kemauan pegawai mendengarkan keinginan komuniti desa serta perkhidmatan letak lokasi pejabat yang memberi fasiliti dan kemudahan, kemudian bentuk pentadbiran yang boleh memfasilitasi keperluan awam memiliki nilai purata dan nilai standar deviasi yang lebih rendah.



### 5.5.3 Peringkat Kualiti Perkhidmatan Awam di Desa Maju

*Jadual 5.4 Peringkat Kualiti Perkhidmatan Awam di Desa Maju*

DESA	KUALITI PERKHIDMATAN AWAM	AVG	STD	RANK
MAJU	1.Tingkat pengetahuan dan pemahaman pegawai desa terhadap peraturan yang berlaku dalam melakukan perkhidmatan awam	4.31	4.59	4
	2.Keramahan dan kesopanan pegawai desa dalam memberikan perkhidmatan awam	4.43	4.59	3
	3.Ketepatan dan ketegasan pegawai desa dalam menerapkan peraturan perkhidmatan awam	4.45	4.57	2
	4.Kualiti perkhidmatan awam yang diberikan kepada awam yang signifikan	4.54	4.55	1
	5.Lokasi pejabat memberi fasiliti dan kemudahan dalam perkhidmatan awam	4.45	4.51	2

Sedangkan peringkat kualiti perkhidmatan awam di desa maju dilaksanakan pemberian perkhidmatan samaada mengutamakan prioriti kualiti perkhidmatan awam yang memuaskan bagi komuniti desanya. Kepimpinan kepala desa bersama



dengan seluruh pegawai desa telah berusaha meningkatkan kualiti perkhidmatan yang terbaik bagi warganya. Berusaha memberikan prestasi kepimpinan kepala desa bersama dengan seluruh pegawai untuk memberi perkhidmatan awam secara berkualiti. Prestasi kepimpinan kepala desa disokong seluruh pegawai secara kreatif berdasarkan pengetahuan dan keterampilan (*Competence*). Usaha perkhidmatan terbaik untuk keperluan komuniti desa selalu dilaksanakan kepimpinan kepala desa sepenuh hati. Selain itu telah berusaha memberi perkhidmatan awam secara cepat tanggap kerana dibekali peringkat pengetahuan, kemampuan dan kemahiran yang cukup besar. Dengan demikian prestasi kepimpinan kepala desa dan seluruh pegawai yang secara kreatif sungguh telah memiliki pengetahuan dan keterampilan (*Competence*) yang cukup tinggi samaada telah bekerja secara profesional. Sehingga pada desa maju ini didapati perkhidmatan pentadbiran awam yang pelaksanaannya lebih mengutamakan daripada aspek pengetahuan dan keterampilan (*Competence*) melaksanakan tugas untuk kepentingan asas komuniti desa. Sememangnya tuntutan komuniti desa menghendaki prestasi kepimpinan kepala desa seluruh pegawai dilakukan dengan cara yang profesional dan berkompeten. Peringkat kualiti perkhidmatan awam di desa maju oleh kepimpinan kepala desa telah memberikan perkhidmatan yang berkualiti kepada awam bernilai purata dan nilai standar deviasi peringkat tertinggi. Sebaliknya bentuk perkhidmatan ketepatan dan ketegasan pegawai desa memberikan perkhidmatan kepada awam dan lokasi pejabat serta bersikap ramah dan sopan kepimpinan kepala desa kemudian ketepatan dan ketegasan pegawai desa dalam menerapkan peraturan perkhidmatan awam, begitupun peringkat pengetahuan dan pemahaman pegawai desa terhadap peraturan mempunyai nilai purata dan standar deviasi peringkat yang lebih rendah.

## BAB VI

### RINGKASAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN

#### 6.1 Pengenalan

Bab ini membentangkan ringkasan kajian, cadangan dan kesimpulan kajian. Dalam ringkasan kajian tersebut dimuat mengenai pernyataan masalah, objektif kajian, teori dan metod kajian. Dalam cadangan kajian dikemukakan cadangan teoritis dan praktis serta cadangan kajian masa depan.

#### 6.2 Ringkasan Kajian

Pernyataan masalah dalam kajian ini dikemukakan mengenai infrastruktur desa terutama jaringan jalan desa, jambatan desa, pengangkutan desa, jejaring telekomunikasi desa yang tidak mendukung dalam memberikan perkhidmatan pentadbiran awam secara berkualiti. Selain itu objektif kajian untuk mengkaji profil dominan gaya kepimpinan diantara klasifikasi desa, mengkaji pengaruh gaya kepimpinan kepala desa terhadap kualiti perkhidmatan awam, mengkaji pengaruh faktor dana terhadap kualiti perkhidmatan awam dan mengkaji kualiti perkhidmatan awam diantara klasifikasi desa miskin, desa berkembang, desa maju.

Kerangka kajian ini dalam perspektif konsep sains politik dan konsep sains organisasi dari David Eston (dalam Ahmad Atory Hussain, 1980,1998) dan Smith (1996) telah menjadi teori sistem atau system model input, throughput, output dan outcome sebagai perbandingan kajian organisasi yang dikenali sebagai model Katz, Khan (1997) dan Ahmad Atory Hussain (1990). Konsep *input* kepimpinan memiliki

pengaruh terhadap kualiti perkhidmatan awam. Kepimpinan kepala desa memberikan perkhidmatan terhadap komuniti desa. Kepimpinan kepala desa meningkatkan sistem pentadbiran komuniti desa untuk peningkatan kualiti perkhidmatan dengan kepuasan komuniti desa. Selain itu faktor dana memberikan kontribusi atau sokongan terhadap penyelenggaraan sistem pentadbiran desa meningkatkan kualiti perkhidmatan yang boleh memberikan kepuasan komuniti desa. Dalam usaha meningkatkan kesejahteraan komuniti desa pelbagai program dilakukan sebagai usaha peningkatan kualiti perkhidmatan awam. Faktor dana memberikan kontribusi atau sokongan terhadap program peningkatan kesejahteraan komuniti desa. Penggunaan faktor dana menggunakan sistem pengurusan dengan asas “*The Money Follow Function But Not Function Follow Money*”. Dana desentralisasi desa untuk pembangunan infrastruktur desa secara berkesinambungan setiap tahun, sebaliknya dana program pemberdayaan sebagai dana stimulan dari kerajaan untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan awam yang segera harus dilaksanakan secara berkesan bagi komuniti Kabupaten Inhil Riau. Model sistem *throughput* pula memuat perilaku kepimpinan sebagai gaya kepimpinan situasional yang melakukan perkhidmatan pentadbiran yang berkualiti bagi komuniti desa. Gaya kepimpinan kepala desa yang dimunculkan mengikut faktor situasional kerana itu gaya kepimpinan yang diperankan seperti gaya arahan, gaya perundingan, gaya penyertaan dan gaya delegasi merupakan gaya kepimpinan yang diterapkan kepala desa yang melaksanakan perkhidmatan secara berkualiti dan memuaskan bagi komuniti desa. Sedangkan *output* iaitu hasil dalam bentuk pemberian perkhidmatan awam kepada komuniti desa tetapi *outcome* merupakan hasil kelanjutan (*extend*) *output* berupa perkhidmatan awam yang berkualiti untuk dinikmati oleh komuniti desa.

Kerangka teori kajian dari Kepimpinan ini dibangun berasas teori kepimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1992) menjelaskan kepimpinan sebagai notasi simbol :  $k = f(p, b, s)$  bahawa gaya kepimpinan (k) itu adalah merupakan suatu fungsi dari pimpinan (p), bawahan (b) dan situasi tertentu (s). Bahawa pimpinan (p) merupakan pengaruh seseorang kepada orang lain untuk melakukan kerja maksimum mencapai tujuan organisasi. Sedangkan bawahan (b) anggota yang melaksanakan perintah untuk mencapai tujuan. Peranan strategis bawahan ini membuat pemimpin prestasinya meningkatkan. Situasi (s) kondusif pemimpin yang memberi pengaruh kepada perilaku bawahan yang mengikuti kehendak pemimpin mencapai tujuan. Bahawa perilaku yang konsisten membentuk tindakan yang mengikuti perkiraan pengikut (Hersey & Blanchard 1996). Namun dapat pula difahami bahawa kepimpinan kepala desa yang untuk melaksanakan tugas dan kewajiban tersebut, mestilah melekat dirinya akan kuasa dan pengaruh mahupun autoriti untuk mewujudkan misi kepimpinannya (Ishak et al., 2006). Kepimpinan kepala desa akan lebih sempurna menjalankan aktivitinya secara signifikan bilamana memiliki pengaruh dan kuasa, sekaligus memiliki autoriti. Autoriti kuasa dalam institusi kerajaan merupakan asas legitimasi untuk berkhidmat kepada komuniti Ishak et al. (2006). Weber (dalam Ishak et al. (2006) mengemukakan ada tiga bentuk autoriti pemimpin dalam konteks pimpinan desa, iaitu: 1) Bentuk autoriti tradisional melekat melalui proses atau diwariskan secara turun temurun. Selain sebagai pemimpin formal kepala desa diangkat melalui pilihan raya, juga pemimpin informal memiliki autoriti tradisional yang melekat pada diri kepimpinan kepala desa, 2) Bentuk autoriti karisma seorang pemimpin desa bersumber kuasa yang sah dan tidak miliki orang lain, 3) Pemimpin kepala desa memiliki autoriti perundangan (*legal-rational authority*) dan kedudukannya yang sah dan rasional berasas peraturan.

Kaedah kajian digunakan soal selidik dan kajian dokumen, analisis kuantitatif melibatkan analisis teknik regresi. Penggunaan survey menjelaskan dan menghuraikan objektif penyelidikan (*descriptive explanatory research*) terhadap kajian hubungan gaya kepimpinan dan pengaruhnya bagi kualiti perkhidmatan awam. Selain itu juga menggunakan dokumentasi mengenai data sekunder kewangan menjelaskan pengaruhnya bagi kualiti perkhidmatan awam. Soal selidik yang menelaah persepsi responden terhadap pengaruh gaya kepimpinan terhadap kualiti perkhidmatan awam. Sedangkan kajian dokumen mengenai jenis sumber dana yang berasal dari dana pusat, dana provinsi, dana kabupaten, dana desa selama tempoh lima tahun (2008-2012). Data kuantitatif ini digunakan untuk menguji hipotesis pengaruh gaya kepimpinan terhadap kualiti perkhidmatan awam melalui ujian teknik regresi koefisien determinasi (*R Square*), uji F dan uji t. Untuk menjelaskan korelasi dan pengaruh diantara angkubah tersebut, menggunakan analisis statistik seperti berikut: a) Teknik statistik deskriptif untuk menjelaskan dimensi gaya arahan, gaya perundingan, gaya penyertaan dan gaya delegatif juga menjelaskan sisihan piawai (*standard deviation*) dan purata (*average*) gaya kepimpinan dan kualiti perkhidmatan awam di setiap desa sampel, b) Teknik regresi bagi gaya kepimpinan terhadap kualiti perkhidmatan awam, c) Teknik regresi bagi faktor dana yang mempengaruhi kualiti perkhidmatan awam. Reka bentuk kajian ini dirancang dalam beberapa tahap untuk menjelaskan tentang: a) Identifikasi pelbagai kajian gaya kepimpinan yang berhubung kait dengan kualiti perkhidmatan awam, begitupun faktor dana yang berpengaruh terhadap kualiti perkhidmatan awam dalam organisasi, b) Hipotesis kajian berdasarkan teori dan permasalahan kajian yang dikemukakan sebelumnya, c) Instrument kajian dalam bentuk soal selidik bagi data kuantitatif dengan item pertanyaan sesuai dengan *standard Likert*. d) Pengumpulan data melalui pendedaran

soal selidik kepada sekumpulan responden yang relevan dengan soalan, e) Analisis data kualitatif melalui analisis statistik deskriptif menjelaskan nilai rata-rata (*average*) dan sisihan piawai (*standard deviation*), f) Statistik inferensial dengan uji regresi bantuan program komputer SPSS versi 20, g) Interpretasi hasil analisis data statistik dan memberikan suatu kesimpulan dari hasil analisis serta mengajukan cadangan kajian masa depan.

### **6.2.1 Gaya Kepimpinan Situasional Dominan Kepala Desa.**

Objek kajian untuk mengetahui profil gaya kepimpinan yang paling dominan diantara klasifikasi desa miskin, desa berkembang, desa maju di Kabupaten Inhil Riau. Di desa miskin ada dua bentuk gaya kepimpinan yang paling dominan diterapkan oleh kepala desa iaitu gaya arahan dan gaya delegasi kerana kedua-dua gaya kepimpinan mempunyai nilai purata tertinggi. Perkara ini menunjukkan kepimpinan kepala desa dalam menjalankan tugas kepimpinannya selalu akan menggunakan gaya arahan. Namun pada saat yang lain kepimpinan kepala desa menggunakan gaya delegasi kerana sememangnya menurut teori kepimpinan situasional gaya kepimpinan yang diterapkan tergantung pada situasi pimpinan, bawahan dan kondisi lingkungan kerajaan desa. Perkara dua bentuk gaya arahan dan gaya delegasi kepimpinan secara dominan diterapkan kepimpinan kepala desa di desa miskin yang telah ditunjukkan daripada dapatan kajian sebelumnya. Bahawa di Desa Berkembang ini gaya delegasi merupakan gaya kepimpinan yang paling dominan diterapkan kepala desa dengan nilai purata tertinggi. Perkara gaya delegasi kepimpinan ini selalu digunakan oleh kepimpinan kepala desa dalam menjalankan tugas kepimpinan di desanya. Gaya kepimpinan kepala desa seperti ini membuat kepala desa sangat terbuka terhadap pegawai dalam menghadapi semua persoalan

desa. Gaya delegasi kepimpinan memberikan maklumbalas (*feedback*) dalam usaha meningkatkan kualiti perkhidmatan. Kepimpinan kepala desa tetap mampu melaksanakan tugasnya secara berkesan kerana disokong kepercayaan (*trust*) penuh pegawainya. Gaya delegasi inilah paling dominan sebagai gaya kepimpinan yang diterapkan kepala desa di desa berkembang. Sedangkan di desa maju gaya penyertaan dengan nilai purata tertinggi merupakan gaya kepimpinan yang paling dominan diterapkan kepala desa. Kerana itu gaya penyertaan ini selalu digunakan oleh kepimpinan kepala desa dalam menjalankan tugas kepimpinannya di desa maju. Gaya penyertaan kepimpinan kepala desa bahawa kepala desa sangat melibatkan diri dengan pegawai untuk menyelesaikan terhadap persoalan, dilakukan diskusi bersama sehingga memberikan maklumbalas (*feedback*). Gaya kepimpinan penyertaan yang bersifat demokratis ini di dalam melaksanakan tugasnya semua perkara diperbincangkan secara diskas terutama berkaitan dengan tugas peningkatan kualiti perkhidmatan pentadbiran yang diberikan kepada komuniti desa. Gaya kepimpinan kepala desa tersebut disokong oleh kepercayaan (*trust*) dan rasa tanggungjawab penuh dari pegawai. Sehingga Kepala desa dalam kepimpinannya paling dominan menerapkan gaya kepimpinan penyertaan ini. Kerana perkara tentang perkhidmatan pentadbiran sememangnya kepimpinan kepala desa senantiasa secara demokratis melaksanakan tugasnya dilakukan secara bersama antara pimpinan dengan pegawai desa.

### **6.2.2 Pengaruh Gaya Kepimpinan Kepala Desa Terhadap Kualiti Perkhidmatan Awam.**

Kepimpinan harus memiliki idea kepimpinan situasional dalam mencapai tujuan organisasi secara praktik (Paul Hersey dan Ken Blanchard, 1986). Idea kepimpinan

situasional tersebut merupakan keharusan dari setiap pemimpin. Hersey dan Blanchard menegaskan menjadi pemimpin selain pintar secara kognitif juga harus matang secara emosional. Pemimpin harus mengetahui mahupun mengenal pasti kematangan kemahuan dan kesediaan bawahan. Gaya kepimpinan yang diterapkan pemimpin sesuai dengan kematangan, kemahuan dan kesediaan bawahan mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya gaya kepimpinan itu merupakan ciri khas orang yang menjalankan kepimpinan sebagai kebiasaan yang melekat pada diri seseorang melaksanakan tugas kepimpinannya (Pasolong, 2008). Gaya perilaku yang konsisten dalam bekerja melalui orang lain (Hersey & Blanchard, 1982). Gaya kepimpinan situasional memberi kesan terhadap kualiti perkhidmatan awam, kerana kepimpinan situasional kepala desa diaplikasikan untuk melakukan peningkatan kualiti perkhidmatan awam. Pengaruh secara praktikal gaya kepimpinan yang diterapkan Kepala desa lebih berpengaruh secara dominan memberikan perkhidmatan kepada awam lebih menerapkan gaya delegasi pada klasifikasi desa miskin, desa berkembang. Namun pada desa maju gaya kepimpinan lebih berpengaruh secara dominan kepala desa menerapkan gaya kepimpinan penyertaan. Secara majoriti gaya penyertaan (*participation style*) sebagai cerminan gaya kepimpinan desa maju, suatu kepimpinan yang paling khas diterapkan kepala desa terhadap perkhidmatan yang berkualiti kepada komuniti desa. Kejayaan kepimpinan seseorang sangat bergantung sama ada ditentukan sikap bawahan menghadapi masalah organisasi. Posisi bawahan dianggap penting kerana menentukan dan bertanggungjawab terhadap masukan, metode baru dan empati untuk menyelesaikan masalah organisasi. Kajian ini memberi tumpuan pada gaya kepimpinan kepala desa bagi memberikan kualiti perkhidmatan awam. Dalam kajian ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan yang diterapkan oleh kepala desa lebih dominan menunjuk kepada gaya delegasi



berpengaruh hampir di setiap klasifikasi desa kecuali pada desa maju gaya penyertaan lebih berpengaruh secara dominan. Gaya kepemimpinan ini kepala desa di Kabupaten Inhil Riau ditinjau dari segi perilaku pemimpin gaya kepemimpinan lebih berperilaku kepemimpinan yang bebas kendali (*laissez faire*). Dengan demikian komuniti desa kabupaten Inhil lebih menikmati gaya kepemimpinan delegasi secara dominan berpengaruh memberikan perkhidmatan pentadbiran awam yang berkualiti.

Dari aspek pentadbiran bahawa pengaruh kepemimpinan kepala desa ini telah berfungsi terhadap peningkatan kualiti perkhidmatan pentadbiran awam bagi komuniti desa. Kepimpinan seorang pemimpin adalah kepimpinan seorang yang aktif membuat rancangan, mengkoordinasi, dan memimpin tugas pekerjaan mencapai matlamat bersama segenap bawahan staf desa dengan orientasi pada peningkatan kualiti perkhidmatan pentadbiran awam. Kepimpinan kepala desa masa ini secara ideal telah memiliki seperangkat pengetahuan dan jiwa kepimpinan profesional dalam kualiti perkhidmatan pentadbiran awam bagi komuniti desa.

### **6.2.3 Pengaruh Faktor Dana Terhadap Kualiti Perkhidmatan Awam.**

Faktor dana merupakan *input* dalam proses pengurusan dari pada kegiatan kerajaan desa dalam mencapai suatu prestasi perkhidmatan pentadbiran awam yang berkualiti. Kerana itu faktor dana mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kualiti perkhidmatan awam. Faktor dana mempunyai sokongan yang signifikan bagi kepimpinan kepala desa, faktor dana pula sungguh-sungguh telah berpengaruh bagi mencapai kualiti perkhidmatan awam di kawasan desa Kabupaten Inhil Riau. Di dalam mekanisme manajemen sesebuah kerajaan faktor dana diperlukan berupa sejumlah bajet kewangan dan cadangan dana. Bajet kewangan ini merupakan faktor

yang menentukan dalam kepemimpinan yang berjaya melakukan pentadbiran awam. Kerana itu pengaruh faktor dana terhadap kualiti perkhidmatan awam adalah signifikan. Faktor dana merupakan faktor yang menentukan untuk menyelenggarakan perkhidmatan yang dirancang dalam bentuk bajet anggaran. Untuk keperluan biaya penyelenggaraan pentadbiran yang bertujuan meningkatkan kualiti perkhidmatan awam bagi komuniti desa yang bermukim di desa miskin, desa berkembang, dan desa maju. Bajet anggaran telah dirancang untuk selama tempo 5 tahun (2008-2012). Bajet anggaran untuk desa miskin berjumlah Rp 191.171.646.539 desa berkembang Rp 108.083.764.708 dan desa maju Rp 43.124.588.235. Dana yang dirancang tersebut telah digunapakai sabagai kos oleh kepimpinan kepala desa untuk kegiatan perkhidmatan pentadbiran awam. Kepimpinan kepala desa dalam melaksanakan fungsi penyelenggaraan pentadbiran awam di desa menggunakan kepimpinan gaya arahan, gaya perundingan, gaya penyertaan dan gaya delegasi. Kepimpinan kepala desa ini dalam melaksanakan fungsi penyelenggaraan pentadbiran gaya kepimpinan yang diterapkan mengikuti pertimbangan faktor pemimpin, bawahan dan kondisi lingkungan organisasi. Kerana itu gaya kepimpinan kepala desa yang diterapkan oleh kepala desa berbeza diantara desa miskin, desa berkembang dan desa maju. Faktor komunikasi juga membuat gaya kepimpinan situasional menjadi berbeza dalam proses pengambilan keputusan. Gaya arahan kepimpinan dilakukan dengan komunikasi satu arah yang menunjukkan pada perintah dilaksanakan pegawai desa. Pengambilan keputusan dilakukan sendiri oleh kepala desa sedangkan pegawai desa hanya memberikan perkhidmatan dengan pengawasan kepimpinan secara signifikan. Sedangkan gaya perundingan menunjukkan pada penggunaan komunikasi dua arah antara kepimpinan dan bawahan dengan cara memberi sumbangan pikiran, sedangkan gaya penyertaan

komunikasi dilakukan secara bersama dan pegawai berperan memberikan sumbangan pikiran, melakukan diskas bersama untuk membuat keputusan. Gaya delegasi komunikasi dilakukan bersifat dua arah, dalam perkara ini pimpinan kepala desa bersifat terbuka pada pegawai dan tindakan pegawai pula menentukan bilamana dimana dan bagaimana tugas harus dilaksanakan dan kepercayaan kepada pegawai diberikan secara signifikan.

#### **6.2.4 Kualiti Perkhidmatan Awam Kabupaten Inhil**

Kualiti dalam perkhidmatan yang diberikan kepada komuniti di setiap desa bentuk perkhidmatannya tidaklah serupa. Di desa miskin bentuk perkhidmatan yang diberikan berupa produk dan macam perkhidmatan awam telah sesuai keinginan dan harapan komuniti desa. Bentuk perkhidmatan ini merupakan perkhidmatan mendapat nilai peringkat yang paling tinggi, kerana telah memberikan perkhidmatan yang paling berkualiti yang diterima komuniti desa secara signifikan. Dengan demikian di desa miskin produk dan macam perkhidmatan awam yang diterima komuniti telah sesuai keinginan dan harapan mereka. Sehingga perkhidmatan ini secara signifikan yang diterima komuniti desa. Oleh kerana itu bentuk produk dan macam kualiti perkhidmatan awam yang dilakukan oleh kepimpinan kepala desa mempunyai nilai purata (*average*) dan nilai standar deviasi (STD) yang tertinggi. Berbanding perkhidmatan lainnya berupa letak lokasi pejabat, begitupun penyelenggaraan perkhidmatan pentadbiran awam kepada komuniti desa, begitupun bentuk perkhidmatan seperti adanya kemahuan pegawai mendengarkan keinginan warga dan bentuk perkhidmatan fasiliti keperluan warga desa mempunyai nilai purata dan standar deviasinya yang lebih rendah. Di Desa Berkembang peringkat kualiti perkhidmatan awam telah memberikan beberapa bentuk dan macam

perkhidmatan kepada komuniti desa. Bahawa kepimpinan kepala desa telah memberikan perkhidmatan dalam bentuk kemudahan prosedur perkhidmatan kepada komuniti desanya dengan nilai purata dan standar deviasi dalam peringkat nilai tertinggi berbanding dengan bentuk perkhidmatan lainnya seperti perkhidmatan yang sesuai keinginan dan harapan juga faktor kemauan pegawai mendengarkan keinginan pelanggan dan Lokasi pejabat memberi memberi fasiliti dan kemudahan memperoleh perkhidmatan nilai purata standar dan deviasi peringkat yang lebih rendah. Demikian pula di Desa Maju peringkat kualiti perkhidmatan awam dilaksanakan oleh kepimpinan kepala desa adalah bentuk dan macam perkhidmatan yang diberikan kepada komuniti desa nilai purata dan nilai standar defiasi paling tinggi. Sedangkan bentuk perkhidmatan yang diberikan kepada awam berupa faktor ketepatan dan ketegasan pegawai desa dalam memberikan perkhidmatan dan perkhidmatan berupa Lokasi pejabat yang memberi fasiliti dan kemudahan dan bersikap ramah dan sopan pegawai dalam memberikan perkhidmatan juga faktor peringkat pengetahuan dan pemahaman pegawai desa terhadap peraturan yang dikuat kuasakan nilai purata dan standar deviasi dalam peringkat yang rendah. Dengan demikian dalam rangka meningkatkan kesejahteraan komuniti kabupaten Inhil perkhidmatan yang diberikan lebih banyak perkhidmatan yang bersifat kemudahan prosedur perkhidmatan sehingga warga merasa telah diberikan perkhidmatan yang begitu mudah prosedur dan memuaskan. Semua produk dan macam perkhidmatan yang mereka terima telah seseuai dengan keinginan dan harapan komuniti.

### **6.3 Cadangan Teoritis dan Praktis**

Teoritis kajian ini telah menggunakan gaya kepimpinan situasional sebagai pengembangan ilmu. Pengkajian mengenai gaya kepimpinan kepala desa yang

dijangkakan boleh diharapkan menjadi sumbangan pemikiran dalam rangka pengembangan ilmu pentadbiran awam dan dijangkakan mampu memberi sumbangan kepada pelbagai teori kepimpinan yang telah wujud sebelumnya. Kebanyakan kajian-kajian lepas hanya menumpu kepada Kepala Desa adalah pemimpin yang sangat penting kepada peningkatan kualiti perkhidmatan awam. Untuk teori kepimpinan situasional berfungsi dengan baik manakala meletakkan pembangunan unsur kepimpinan kepala desa sangat penting.

Praktis yang meletakkan penggunaan dana sebagai masukan kepada kerajaan terhadap usaha bagi kepimpinan kepala desa dalam melakukan peningkatan kualiti perkhidmatan awam di Kabupaten Indragiri Hilir Riau. Penggunaan dana tersebut dalam peningkatan kualiti perkhidmatan awam melalui penyelenggaraan berupa *training & workshop* dengan tujuan untuk meningkatkan kemahiran teknikal & kemahiran pengurusan (*technical skill & managerial skill*). Hasil kajian ini dijangkakan boleh memberikan sumbangan dalam mengembangkan model kepimpinan kepala desa yang berkesan sepatutnya wujud di kalangan kepimpinan kepala desa terutama Kabupaten Indragiri Hilir. Selain itu pula memberikan sumbangan dalam perkara ini penggunaan dana melalui program kerajaan dalam meningkatkan kesejahteraan dan program pemberdayaan untuk mengatasi keperluan asas yang mendesak bagi komuniti desa. Hasil kajian dijangkakan memberikan sumbangan yang mampu meningkatkan kualiti perkhidmatan awam yang signifikan.

#### **6.4 Cadangan Kajian Masa Depan**

Kajian ini belum sempurna dan masih dirasakan perlu dibincangkan secara signifikan dimasa depan. Oleh demikian dicadangkan agar kajian yang akan datang

menumpukan perhatian kepada perkara untuk peningkatan perkhidmatan awam di pedesaan. Terutama kajian mengenai faktor polisi kewangan yang memberi perhatian besar penggunaan dana untuk desa miskin bagi peningkatan kualiti perkhidmatan awam. Sebaliknya kajian ini mengemukakan faktor dana yang bersumber dana pusat, dana provinsi, dana kabupaten dan sumber dana desa maka untuk kepentingan perbincangan yang lebih luas lagi perlu mengkaji bagi masing-masing sumber dana pusat, provinsi, dana kabupaten, dana desa dari tinjauan aspek polisi kerajaan pusat dan kerajaan negeri yang masih dirasakan kurang dimplementasikan atau yang menghalang kerajaan secara signifikan. Bagi desa miskin yang kekurangan dana pembelanjaan bagaimanakah gaya kepimpinan yang diarahkan dari gaya delegasi yang dikenalpasti dalam kajian ini belum diperkasekan untuk meningkatkan masalah dana tersebut. Bentuk cadangan kajian untuk masa depan lebih prioriti mengenai kajian aspek faktor dana desa dalam rangka peningkatan kualiti perkhidmatan awam pentadbiran awam komuniti desa, hendaknya penyelidik mengutamakan kajian faktor polisi geran kewangan desa untuk prestasi perkhidmatan awam komuniti desa secara lebih signifikan lagi. Kajian yang kualitatif juga boleh melengkapi komponen gaya kepimpinan yang dikaji dengan menggunakan model survei. Mendalami isu-isu yang dihadapi oleh kepala desa akan dapat membuat kajian masa depan untuk memahami strategi kepimpinan yang benar-benar berkesan untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan awam dan perkembangan desa miskin.

## **6.5 Kesimpulan**

Tesis ini telah mengkaji isu kepimpinan dalam kalangan Kepala Desa. Sumbangan kajian ini sangat penting untuk meningkatkan kualiti pemimpin dan kualiti

perkhidmatan awam semua Kabupaten di Indonesia khususnya di Inhil. Pihak kerajaan perlu menekankan aspek latihan kepimpinan kerana kepimpinan yang berkualiti akan dapat meningkatkan kualiti perkhidmatan awam serta mampu meningkatkan pengadaaan dana pembangunan kerana ianya sangat penting untuk meningkatkan kepuasan hati komuniti desa ini.



## BIBLIOGRAFI

- Abdul Rosaki [et.al.](#) (2005). *Prakarsa Desentralisasi dan Otonomi Desa*. Yogyakarta: IRE Press.
- Abdul Wahab, Solichin. (1998). *Reformasi Pelayanan publik Menuju Sistem Perkhidmatan Yang Responsive dan Berkualitas*. Program Pasca-sarjana Universitas Brawijaya. Malang.
- Abdullah Hassan dan Ainon Muhamad. (1998). *Komunikasi untuk pemimpin*. Kuala Lumpur : Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Abdullah, R. (2000). *Pelaksanaan Otonomi Luas dan Isu Federalisme sebagai Suatu Alternatif*. Jakarta: Penerbit Raja Grafindo Pustaka Persada.
- Abdullah, S. (1990). *Administrasi dan Manajemen Pembangunan*. Disertasi. Makassar: Pascasarjana Unhas.
- Abidin, Said Zainal. (2002). *Perspektif Baru Dalam Sistem Pengelolaan Pemerintahan*. Jakarta: Millennium Publisher.
- Abdulrahman, Arifin. (1997). *Teori Pengembangan dan Filosofi Kepemimpinan Kerja*. Jakarta: Bharata.
- Achmad Hidayat Rahadian. (2009). Mewujudkan Good Governance Melalui Pepayanan Publik. *Transparansi: Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Mandala Indonesia*. Vol.1 No.2 (May.2009). Pages 57-70.
- Adair. John. (2011). *Kepimpinan Muhammad*. Jakarta: Gramedia Pustaka utama.
- Adeyemi-Bello, T. (2001). The impact of leadership style on organizational growth. *Work Study*. 50(4):150-154.
- Adi, Isbandi Rukminto. (2001). *Pemberdayaan, Pengembangan, Warga dan Intervensi Komuniti (Pengantar Pada Pemikiran dan Pendekatan Praktis)*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Adnan, Indra Muchlis. (2010). *Pergeseran Kekuasaan Undang-Undang Dasar Indonesia*. Yogyakarta : Multi Grafindo.
- Adrienne Curry. (1999). Innovation in Public Service Management. *Managing Service Quality Journal*. Volume 9. Number 3. pp. 180–190.
- Agung, Lilik AM. (2011). *Ceo Wisdom: Belajar dari 26 Pemimpin Asli Indonesia*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Agustino Leo. (2008). *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Agustoha, K. (1985). *Manajemen Pembangunan Desa*. Jakarta: Grafindo Utama.
- Agusyanto, Ruddy. (2007). *Jaringan Sosial dalam Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Ahmad Atory Hussain. (1980). *Prinsip Pengurusan di Sektor Awam dan swasta*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Ahmad Atory Hussain. (1986). *Tingkhilaku organisasi dalam pengurusan moden*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Ahmad Atory Hussain. (1990). *Pentadbiran Awam: Asas Pemikiran dan Falsafah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Ahmad Atory Hussain. (1998). *Reformasi Pentadbiran di Malaysia*. Kuala Lumpur : Utusan Pubtor Sdn Bhd.



- Ahmad Atory Hussain. (2007). *Tadbir urus korporat*. Kuala Lumpur : Utusan Pubtor Sdn Bhd.
- Aidit Ghazali (2001). *Islamic thinkers on economic. administration and transaction*. Kuala Lumpur: Quil Publishers.
- Aldri Frinaldi. (2014). Konflik dan Pengaruh Budaya Kerja Etnik Dalam Kalangan Kakitangan Awam Di Pihak Berkuasa Tempatan Pasaman Barat. Wilayah Sumatera Barat. Indonesia. *Disertasi Doctor Falsafah*. Universiti Utara Malaysia. Sintok. Kedah.Perpustakaan Sultanah Bahiyah.
- Aldri Frinaldi dan Muhamad Ali Embi. (2011). Pengaruh Budaya Kerja Etnik terhadap Budaya Kerja Keberanian dan Kearifan PNS dalam Pelayanan Publik yang Prima (Studi pada Pemerintahan Kabupaten Pasaman Barat). *E-Jurnal Laboratorium Admnistrasi Negara* Vol. 1. No1. (2011). Edisi Khusus Simposium Nasional; hal 62-68. <http://lab-ane.fisip-untirta.ac.id/wp-content/uploads/dicapai> tarikh 21 Disember 2011.
- Alexander J. Wearing and Doyle W. Bishop. (1974). The Fiedler Contingency Model and the Functioning of Military Squads. *The Academy of Management Journal*. Vol. 17. No. 3 (Sep.. 1974). pp. 450-459.
- Alfian Nur At Thariq. (2013). Kualitas Pelayanan Publik di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Malinau (Studi Implementasi Pelayanan Administrasi Kependudukan). *eJournal Pemerintahan Integratif*. 2013. (3): 331-345 ISSN [2337-8607.ejournal.pin.or.id](http://2337-8607.ejournal.pin.or.id) © Copyright 2013
- Ali Embi, Muhamad. (2006). *Cabaran Melaksanakan Sistem Saraan Berasaskan Merit Di Sektor Awam*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributor SDN. BHD.
- Ali Muhidin, Sambas. cs. (2007). *Analisis Korelasi. Regresi. dan Jalur Dalam Peyelidikan*. Bandung: Penerbit Pustaka Setia.
- Ali, Faried. (1997). *Metodologi Peyelidikan Sosial dalam Bidang Ilmu Administrasi dan Pemerintahan*. Jakarta: Raja Garindo Persada.
- Al-Mawardi, Abu Hassan. (1996). *The laws of Islamic government* : Al-Ahkam al-Sultaniyah. Translator Wafaa al-Wahba. UK: Garnet Publishing.
- Annibal, [Ivan. et.al.](#) (2013). *A Review of the Leader Approach for Delivering the Rural Development Programme for England*; A Report for Defra Lincoln Business School University of Lincoln Brayford Pool Lincoln LN6 7TS.
- Anderson, Jonatan. Poole. Milicent. (2011). *Assignment and Thesis Writing*.(terj.)Kuala Lumpur: Institut Terjemahan Negara Malaysia.
- Anoraga, Pandji. (2001). *Psikologi Kepimpinan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Antlov. Hans.(2002).*Negara Dalam Desa; Ptronase Kepimpinan Lokal*. Terjemahan Lappera. Yogyakarta: Lappera Pustaka Utama.
- Ardana, Dewa Made Joni. (1999). *Pelak-sanaan Dekonsentrasi Dalam Upaya Peningkatan Pelayanan publik (Studi Tentang Upaya Peningkatan Perkhidmatan Akta-akta Pada Kantor Catatan Sipil Kabupaten Buleleng-Bali)*. Program Pascasarjana Uni-versitas Brawijaya. Malang.
- Ishak, Arep dan Hendri Tanjung. (2004). *Manajemen Motivasi*. Jakarta: Grasindo..
- Arikunto, Suharsimi (2006). *Prosedur Peyelidikan; Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi VI. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. (9 th ed.). London: Kogan Page.
- Arsaythamby, V & Raman. A (2011). *Panduan menganalisis & menganalisis & menginterpretasi data*. Sintok: UUM.

- Arsyad, Lincoln. (1992). *Memahami Masalah Kemiskinan di Indonesia: Suatu Pengantar*: JEBI No. 1 tahun VII. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UGM.
- Arief Dwi Sulistya. (2008). *Profesionalisme Aparatur Pemerintah (Studi Kasus Responsifitas dan Inovasi Aparatur di Kecamatan Sumber Kabupaten Rembang)*. Tesis Program Pascasarjana UNDIP Semarang.
- Asep, N. Krisno. (2003). *Organisasi Manajemen Pemerintahan*. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Astohar. (2013). Kepemimpinan pelayan (Servant Leadership) Sebagai Gaya Kepemimpinan Untuk Kemajuan Organisasi. STIE Totalwin Semarang *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi Terapan (Jimat)* Volume 3 Nomor 2. November 2012.
- Awang, azam. (2010). *Implementasi Pemberdayaan Pemerintahan Desa. studi kajian pemberdayaan berdasarkan kearifan lokal di Kabupaten Lingga Propinsi Kepulauan Riau*. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- Azahari Ismail (1998). *Modul Kepimpinan Iqra'*. AA Consultant and Training.
- Azhari. (2011). *Merformasi Birokrasi Publik Indonesia*. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- Babbie, E. (1992). *The Practical of Social Research*. Belmont. CA: Wadsworth.
- Bagong Suyanto. cs. (2005). *Metode Peyelidikan Sosial*. Jakarta : Kencana Predana Media Group.
- Bakar, Abu. Hajar.S. (2011). *Kebajikan Sosial Teori dan Praktis*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Bangun, Burhan. (2001). *Metodologi Peyelidikan Sosial*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Bangun, Burhan. (2008). *Metodologi Peyelidikan Kualitatif*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Barata, A. A. (2003) *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Jakarta. PT Elex Media Komputindo.
- Barberis, J.(1998). The Mismanagement of Financial Resources." in John Wilson. ed.. *Financial Management for the Public Services*. Buckingham: Open University Press: 143-168.
- Bartlet, James E.. et.al (2001). Appropriate Sample Size in Survey Research in Information Technology. Learning and performance. *Journal. vol 19. No 1. Spring 2001*.
- Bartolo, K. & Furlonger. B. (2000). Leadership and job satisfaction among aviation fire fighters in Australia. *Journal of Managerial Psychology*.15(1): 87-93.
- Barzelay, Michael. (1992). *Breaking Through Bureaucracy A New Vision For Managing in Government*. Berkeley. California. University of California Press.
- Bass, B.M. dan Avolio. B.J. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory. research. and management application*.New York: The Free Press.
- Bass, B.M.. (1997). Does The Transactional –Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?. *Journal American Psychologist*. 52: 130-139
- Bass, B.M. (2000). The future of leadership in learning organization. *The Journal of Leadership Studies*. 7. 18-40.
- Boediono. (2008). Dimensi Ekonomi-Politik Pembangunan Indonesia. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar Pada Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada. *Jurnal Keuangan Publik* Vol. 5. No. 1. Oktober 2008.

- Bunga, T. T. (2009) *Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Nilai Pelanggan Terhadap Kepuasan Pelanggan: Survei pada Pelanggan*. Universitas Brawijaya. Malang. Tesis yang tidak dipublikasikan.
- Bayu S, (1976). *Pemerintahan dan Administrasi Desa*. Bandung: PT Mekar Djaya.
- Bayu S, (1981). *Decentralisasi dan Deconcentrasi Pemerintahan di Indonesia suatu analisa*. jilid 1. Jakarta: Dewa Kunci Press.
- Bennis, Warren & Robert Townsend (1998). *Reinventing Leadership: menciptakan kembali Kepimpinan*. Terjemahan. Batam: Internasional.
- Berata, I Nyoman. (1991). *Pembangunan Desa Berwawasan Lingkungan*. Jakarta: Bumi Akasara.
- Bernadin, H. John & Russel. E.A (1997) *Human Resources Management. An Experiential Approach*. Mc Graw Hill International Editions. Mac Graw Hill Book Co. Singapore.
- Bernardi K Jemmi, Ernawati Dan Suratno. (2010). Analisis Perbedaan Kinerja Perangkat Kelurahan dan Perangkat Desa Ditinjau dari Gaya Kepemimpinan Komunikasi dan Lingkungan Kerja. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* Vol. 4 No. 10 1 Juni 2010: 9 – 19
- Bernard M. Bass. (1990). Leadership: Good. Better.Best. *Organizational Dynamics*. 13.26-40.
- Beetham, D.(1987). *Bureaucracy*. Milton Keynes. England: Open University Press
- Bintarto. (1998). *Interaksi Desa Kota dan Permasalahannya*. Jakarta; Ghalia Indonesia.
- Blanchard, K., D. Zigarmi. and B. Nelson. (1993). Situational Leadership® after 25 Years: A Retrospective. *The Journal of Leadership Studies* (November 1993).
- Blanchard, K., D. Zigarmi. and B. Nelson. (1985). *Leadership and the One Minute Manager*. New York: Morrow.
- Blanchard, Ken and Miller, Mark. (2011). *The Secret: Apa yang Para Pemimpin Hebat ketahui dan Lakukan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Blanchard, Ken. (1982). *Management of Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs.
- Blanchard, Ken. (2001). *The Heart of A Leader* (Terjemahan oleh Arvin Saputra. *Hati Seorang Pemimpin*). Batam Centre: Interaksara.
- Blanchard, Ken. (2001). *The Heart of A Leader*. Jakarta: Gramedia.
- Blau, Peter M.; Marshall W.Meyer. (2000). *Birokrasi Dalam Warga Modern*. Jakarta: Prestasi Pustakarya.
- Boediharjo. (2002). *Prestasi Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Boyatzis, Richard. and Annie McKee. (2010). *Resonant Leadership*. Surabaya: Penerbit Erlangga.
- Brady, Michael K. Brady and J. Joseph Cronin Jr. (2001). Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. *Journal of Marketing*. Vol. 65. No. 3 (July).
- Brahim, Malike. (2008). *Dasar Awam Di Malaysia. Suatu Pengenalan*. Selangor: IBS Buku SDN. BHD.
- Broke, J.H. (1971). *Batas-batas Dari Warga Pedesaan di Indonesia*. Jakarta: LP3ES.
- Bryant, Coralie and White. Louise G. (1987). *Manajemen Pembangunan untuk Negara Berkembang*. Terjemahan Rusyanto L. Jakarta: LP3ES.
- Bunator, (1992). *Pembangunan Pedesaan; Gerakan Dari Bawah dan Partisipasi Warga*. Jakarta: Media Baru.

- Bunaser. (1995). *Kepimpinan: Strategi Mengefektifkan Organisasi*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Bunaser. (1996). *PRA. Participatory Rural Appraisal; Memahami Desa Secara Partisipatif*. Penyunting Prabowo Adi Nugroho. Yogyakarta: Kanisius.
- Callum, Bruce MC.(1984). *The Public Service Manager. An Introduction to Personal Management in The Australian Public Service*. Longman Cheshire Pty Limited. 346 St. Kilda Road. Melbourne Australia.
- Cammon, Richard. Norman Flyun and Elizabeth Mellon. (1993). *Managing Public Service Competition and Decentralization*. Butter worth-Heinemann Ltd. Lincage House. Jordan Hill. Oxford OX 2 8 DP
- Cayer, N. Joseph.(1980). *Managing human Resources; an Introduction to Public Personnel Administration*.New York: ST. MartinPress.
- Chairul Amri Z. (2008).*Peranan Ketua desadalam Pemberdayaan Warga Desa (Studi di Desa Kepuharjo Kecamatan Cangkringan Kabupaten Sleman*. Bandung: Disertasi. Program Pasca Sarjana UNPAD.
- Chambers, Robert. (1987). *Pebangunan Desa Mulai Dari Belakang*. Penerjemah Pepap Sudradjat. Jakarta: LP3ES.
- Chen, J. & Silverthorne. C. (2005). Leadership effectiveness. leadership style and employee readiness. *Leadership & Organization Development Journal*. 26(4): 280-288.
- Chester Schriesheim and Mary Ann Von Glinow. (1977). The Path-Goal Theory of Leadership: A Theoretical and Empirical Analysis. *The Academy of Management Journal*. Vol. 20. No. 3 (Sep.. 1977). pp. 398-405.
- Christensen, Tom and Per Laegreid. (2002). *New Public Management – Undermining Political Control*. in Dies. ed.. *New Public Management – The Transformation of Ideas and Practice*. Aldershot: Ashgate: 93-120.
- Cole, Stephen.(1972). *The Sociological Method*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Colin Silverthorne. (2000) Situational leadership theory in Taiwan: a different culture perspective. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 21 Iss: 2. pp.68 – 74.
- Collier, William L. (1996). *Pendekatan Baru Dalam Pembangunan Pedesaan di Jawa: Kajian Pedesaan Selama Dua Puluh Lima Tahun*. Jakarta: YOI.
- Cammon, Richard. Norman Flyun and Elizabeth Mellon. (1993). *Managing Public Service Competition and Decentralization*. Butter worth-Heinemann Ltd. Lincage House. Jordan Hill. Oxford OX 2 8 DP
- Conger dan Jay A. Kanungo. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*. Vol. 12. No. 4. p.637-647.
- Conyers, Diana.(1991). *Perencanaan Sosial di Dunia Ketiga: Suatu Pengantar*. Terjemahan Susetiawan. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Cooper, Terry L. (1982). *The Responsible Administration: An Approach to Ethics for the Administrative Role*. Port Washington: Kennikat Press.
- Crabtrees, Benyamin F.(1995). *Doing Qualitative Research*. London: Sage Publication.
- Cribbin, James J. (1995). *Kepimpinan: Strategi Memberkesankan Organisasi*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Cushway, Barry. and Derek Lodge. (1993). *Perilaku dan Desain Organisasi: Struktur. Pekerjaan. Peran. Komunikasi dan Motivasi*. Terjemahan Sularno Tjiptowardojo. Jakarta: Elex Media Komputindo.

- Gronroos, Christian. (2001). *Service Management and Marketing*. Toronto: Lexington Books.
- Daft, L R. (2004). *The leadership experience*. Orlando: Harcourt College Publishers.
- Daft, L R. (1986). *Organization a Macro/Micro Approach*. USA: Scoot.Foresman and Company.
- Daniel, W.(2003).*A Comparative Survey of Local Government and Administration*. Bangkok Thailand: TNIDA.
- Danim, Sudarwan. (2004). *Motivasi Kepimpinan& Efektivitas Kumpulan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Darsono, (2010). *Budaya Organisasi: Kajian tentang Ekonomi. Sosial dan Politik*. Penerbit Consulting.
- Daurado, Phil. (2009). *Seven Secrets of Inspired Leader*. Surabaya: Erlangga.
- David Mc Kevitt. (1998). *Managing Core Public Service*. Blackwell Publisher.
- Dawson, Roger. (2010). *Seni Negosiasi*. Jakarta : Penerbit Gramedia.
- Day, P. And Klein. R.(1987). *Accountabilities: Five Public Services*. London: Tavistock.
- Denhardt. J.V. and R.B.Denhardt. (2003). *The New Public Service : Serving Not Steering*. Ne w York : M.E.Sharpe.
- Dennis A Rondinelli. John R Nellis and Shabbir Cheema. (1983). *Decentralzation in Developing Countries. A Reeview of Recent Experience*. Washinton DC. USA.
- Dessler, Gray. (2000). *Human Resource Management*. Eighth Edition . New York Jersey: Prentice Hall.
- Dharma, Agus. (1985). *Gaya Kapemimpinan yang Berkesan bagi para Manager*. Jakarta: Gunung Agung.
- Dichter, Ernest. (1991). *Apakah Anda Seorang Manager yang Kreatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Didik Sukrino (2008). Konsep Pemerintahan Desa Dalam Politik Hukum. *Law Enforcement*. Vol 2 No.1 April-Sept 2008.hlm 33-40.
- Djarmiko, Yayat Hayati. (2004). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Djaenuri, M.Aris (2003).*Pengaruh Kemampuan Organisasi Pelaksana Kebijakan dan Lingkungan Kebijakan terhadap Keberkesan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa di Irian Jaya*. Bandung: Disertasi. Program Pasca Sarjana UNPAD.
- Djohermansyah, D. (1999). *Kebijakan Otonomi Daerah*. Jakarta: Yasrif Watampone.
- Drucker, P.F.(1993).*Post-Capatalist Society*. New York: HaRper Business.
- Dulworth. Michael. (2009). *The Connect; Pengaruh Hubungan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Duncan, W. Jack. (1981). *Organizational Behavior*. 2<sup>nd</sup> Edition. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Dunn, William N. (1994). *Public Policy Analysis: An Introduction*; Second Edition. New York: Mc. Graw-Hill.
- Dunn. William N. (2000). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. edisi II. Jogjakarta:Gajah Mada University Press.
- Dwijowijoto, Riant Nugroho (2006). *Jembrana: Dekonstruksi Teori Otonomi Daerah*. Majalah Gema. Oktober.
- Dwiyanto, Agus. (2005). *Budaya Paternalisme dalam Birokrasi Pelayanan publik*; Yogyakarta: Center for Population Policy Studies. UGM..
- Dwiyanto, Agus. (2005). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Dwiyanto, Agus. (2006). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*.

- Yogyakarta: University Press.
- Dwiyanto, Agus. (1995). *Penilaian Prestasi Organisasi Publik*. Yogyakarta: Fisipol Universitas Gajah Mada.
- Dye. Thomas R. (1995). *Understanding Public Policy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Edward III. George C. (1980). *Implementing Public Policy*. Washington DC: Congressional Quarterly Press.
- Effendi, Sofian. (1993). *Strategi Administrasi dan Pemerataan Akses pada Pelayanan publik Indonesia*. Yogyakarta: Laporan Hasil Penelitian. FISIPOL.UGM.
- Effendy, Uchana Onong. (2004). *Komunikasi: Teori dan Praktek*. Bandung; PT. Remaja Rosdakarya.
- Eisenbach, R., Watson, K., and Pilai, R. (1999). *Transformational Leadership in the Context of Organization Change*. Prentice Hall. Ohio.
- Eko. Sutoro dan Abdur Rozaki. (Ed). (2005). *Prakarsa Desentralisasi dan Otonomi Desa*. Yogyakarta: IRE PRESS.
- Eko, P. Sofian. E. (2006). *Reformasi Birokrasi*. Jakarta: Habibi Center.
- Elliasen, Kjell and Ian Kodiman. (1993). *Managing Public Organization*. London: Sage Publication.
- Emmy C.W, and D.R, Cooper. (1991). *Business Research Methods*. Illinois: Irwin.
- Ending Wirjatmi Trilestari. (2003). *Model Prestasi Pelayanan publik dengan Pendekatan Serbasistem*. Disertasi. Program Studi Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu sosial dan Ilmu Politik. UI Jakarta.
- Esa Wahyu Endarti. (2006). Standar Pelayanan Minimum dalam Sektor Awam. *Jurnal Administrasi Publik*. Vol. III. No. 1. April 2006.
- Erland Mouw (2013). Kualitas Pelayanan Publik di Daerah Sebuah Kajian Teoritis *Jurnal.UNIERA* Volume 2 Nomor 2; ISSN 2086-0404 [Agustus 2013. erlandmouw@yahoo.co.id](mailto:erlandmouw@yahoo.co.id).
- Fadli. Ahmad. (2004). *Pengaruh Gaya Kepimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kawasan Industri Medan*. Thesis. Universitas Sumatra Utara. <http://library.usu.ac.id/download/fe/tesis-ahmad%20fadli.pdf> akses 19 Juli 2010.
- Fahmi Rezha, Siti Rochmah. Siswidiyanto (2013). Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Publik Terhadap Kepuasan Masyarakat (Studi tentang Pelayanan Perekaman Kartu Tanda Penduduk Elektronik (e-KTP) di Kota Depok) *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*. Vol 1. No.5. Hal. 981-990/ 981.
- Faisal. Sanapiah. (1981). *Menggalang Gerakan Bangun Diri Warga Desa*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Fauzi. N. (2000). *Otonomi Daerah dan Sengketa Tanah*. Penerbit Lapera Pustaka Utama.
- Fernandez, Joe et al. (2002). *Daerah Otonomi di Indonesia Masa Reformasi antara Ilusi dan Fakta*. Jakarta: IPCOS.
- Fiedler, Fred E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Finney, I. Martha. (1994). *Format-Format Penelitian Sosial*. Cetakan keempat. Jakarta: Usaha Nasional.
- Flyn, Norman. (1990). *Public Sector Management*. Great Britain: Mavester Wheat Sheaf.
- Gabriel Roth. (1987). *The Private Provision of Public Service in the Developing Countries*. EDI series in 236 Economic Development Published for

- the World Bank. Oxford University Press.
- Gaffar, Affan.(2000). *Politik Indonesia Transisi Menuju Demokrasi*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Gardner, J. W. (1984). *Leadership and power*. Washington: Independent Sector.
- Gardner, J.W.(1984).*Leadership and power*. Washington:Independent Sector.Hackman. M.Z.and Johnson.C.E(2004). *Leadership:Acommunication perspective* (4rd edition).Prospect Heights. IL:Waveland Press.
- Garna, Yudistira. K. (1997). *Teori Pembangunan Menurut Perspektif Dunia Ketiga*. Bandung: Primaco Akademika.
- Garna, Yudistira. K. (1999). *Metoda Penyelidikan: Penyelidikan Dalam Ilmu Pemerintahan I: Desain dan Rencana Penyelidikan* . Bandung: Primaco Akademika.
- Garna, Yudistira. K. (1999). *Teori Sosial dan Pembangunan Indonesia*. Bandung: Primaco Akademika.
- Gaspersz, Vincent. (1994). *Manajemen Kualitas*. Gramedia. Jakarta.
- Gay, L.R. Diehl. P.L. (1996). *Research Methods for Business and management*. Upper saddle River. N.J.: Prentice-hall.
- Gayle C, Avery. Jan Ryan. (2002). Applying situational leadership in Australia. *Journal of Management Development*. Vol. 21 Iss: 4. pp.242 –262. Gerald E, Caiden and Bun Woong Kim. (1991). *A Dragon Progress Development Administration in Korea*. Connecticut. Kuamarian Press. Inc.
- Gibson James, Ivancevich dan James H Donnely JR. (1999). *Organisasi. Perilaku. Struktur dan Proses*. Jakarta: Erlangga.
- Gibson James. Ivancevich dan James H Donnely JR. (1997). *Organizations* (Terjemahan). Cetakan Keempat. Jakarta:PT. Gelora Aksara Pratama.
- Gitosudarmo Indriyo & I Nyoman Sudita. (2000). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPF.
- Glicken, J. (1999). Effective Public Involvement in Public Decisions” in Science Communication. Vol.20 (3). Pp.298-327 Kei Ho. A.T. and Coates. P. (2002). Citizen Partisipation: Legitimizing Performance Measurement as a Decision Tool.” Government Finance Review. April.
- Graham, Khaterine A and Susan D Philips. (1998).*Citizen Engagement: Lesson in Participation from Local Government*. Toronto: Public Par.
- Greenleaf, R. K.. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (L.C. Spears. Ed.) (25th Anniversary Edition). New York: Paulist Press.
- Gronroos, C. (1984). A Service Quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*. 18 (4): 36-44.
- Gudono. (2012). *Teori Organisasi*.Yogyakarta: Penerbit BPF Yogyakarta.
- Hair, J. Anderson, R..Tathan, R., & Black, W. (2005). *Multivariate Data Analysis*. (6<sup>th</sup> ed). New Jersey: Person Education.
- Hamdi, Muchlis. (2002). *Bunga Rampai Pemerintahan*. Jakarta: Yarsif Watampone.
- Hamdi, Muchlis. (2009). Membangun Kebijakan Publik Yang Partisipatif. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*. Jakarta. Edisi 31 Th. 2009.
- Hamijoyo, Santoso S. (2005). *Komunikasi Partisipatoris*. Bandung: Humaniora.
- Handoko. T. Hani. (2008).*Manajemen Personalialia & SumberDaya Manusia*. Cetakan Keenam belas. Yogyakarta: FE. UGM.

- Handoyo, Seger. (2010). Pengukuran Servant Leadership Sebagai Alternatif Kepemimpinan di Institusi Pendidikan Tinggi Pada Masa Perubahan Organisasi. *Makara. Sosial Humaniora*. Vol. 14. No. 2. Lantu, D. Erich, P.
- Hans Artlov. (1995). *Exemplary Centre. Administrative Periphery: Rural Leadership and the New Order in Java*. Nordic Institute of Asia Studies. Monograph Series. No 68.
- Hariyoso, H. (2002). *Pembaruan Birokrasi dan Kebijakan Publik*. Jakarta: Peradaban.
- Haryanto. (2008). *Rasulullah Way of Managing People: seni mengelola sumberdaya manusia*. Jakarta: Khalifah.
- Hasibuan, H. Malayu. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hermansya. (2015). *Peran Kepala Desa Dalam Pelaksanaan Pembangunan Kecamatan Tana Lia Kabupaten Tana Tidung (Studi Kasus di Desa Tanah Merah dan Desa Sambungan)*
- Heene, Aime, Desmidt, Sebastian. (2010). *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*. Penerbit Refika Aditama.
- Hendry, Nicholas. (1980). *Public Administration: A Comparative Perspective*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hersey, Jakarta: Reneka Cipta.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. and Johnson D.E. (2001). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. (8th ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1969). An introduction to situational leadership. *Training and Development Journal*. vol. 23 pp. 26-34.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1996). *Manajemen Perilaku Organisasi. Pendayagunaan Sumber Daya Manusia Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1992). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumberdaya Manusia*. Terjemahan Agus Dharma. Edisi Keempat. Cetakan Ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Hessel, Nogi. S. Tanglisan. (2005). *Management Publik*. Jakarta: PT Gramedia Widayarsana Indonesia.
- Hickey, Anthony A. (1986). *An Introduction to Statistical Techniques for Social Research*. New York: Random House.
- Hikmat, Harry. (2001). *Strategi Pemberdayaan Warga*. Bandung: Humaniora Utama Press.
- Hoessein, Bhenyamin. and Gerald S Marynov. (1980). *Pemerintahan dan Politik Lokal di Indonesia*. Jakarta: Pusat Studi Politik Indonesia UI.
- Holle, Erick S. (2011). Pelayanan publik melalui Electronic Government : Upaya Meminimalisir Praktek Maladministrasi dalam Meningkatkan Public Service. *Jurnal Sasi* Vol.17 No.3 Bulan Juli-September 2011.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons. *Public Administration*. 69 (Spring). 3-19.
- House, Robert J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 16. No. 3 (Sep., 1971). pp. 321-339.
- Huges, R.L., Ginnet, R.C. and Curphy, G.J. (2005). *Orgazational leadership*. USA: Mc. Graw Hill.



- Hughes, Owen E. (1994). *Public Management and Administration An Introduction*. Great Britain. The Mac Millan Press.
- Hughes, Owen E. (2003). *Public Management and Administration: An Introduction*. Palgrave Mac millan (3rd edition). UK. [ISBN 9780333961889](#).
- Hutington, Samuel P.(1997). *Gelombang Demokratisasi Ketiga*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti. *Perilaku Struktur*. Proses. Jakarta: Bina Aksara jilid 1 (terjemahan Ninuk Hadiasni).
- Suarjaya, I Wayan (2007). *Analisis Pelayanan publik Desa Dinas dan Desa Pekraman Wongaya Gede Kabupaten Tabanan*. Jakarta: Disertasi Program Pasca Sarjana UI.
- Ibrahim, Amin. (2010). *Pokok-Pokok Administrasi Publik & Implementasinya*. Jakarta: Penerbit Refika Aditama.
- Idris Zakaria. (1996). *Kepimpinan negara : persamaan pemikiran Plato*. Al-Farabi dan Ibnu Sina. *Pemikir*. 104. (Oktober-Disember 1996).
- Ife, J and Frank Tesoriero. (2008). *Community Development: Alternatif Pengembangan Warga di Era Globalisasi*. Dalam Sastrawan Manullang. dkk (ed terjemahan). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ife. J.(1995). *Community Development: Community Alternatives. Vision. Analysis and Practice*. Australia: Longman.
- Ilyas, Yaslis. (2003). *Kiat Sukses Manajemen Tim Kerja*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Imawan. Riswandha. (2000). *Metode Peyelidikan Sosial*. Yogyakarta: Fisipol Universitas Gajah Mada.
- Iron, Ken. (1994). *Managing Services Companies : Strategies for Succes*. England. Addison Wesley. Publishing.
- Ishak, Awang Faroek (2010). *Kekuasaan Kepala Daerah Era Otonomi dan Pilkada Langsung menurut UU Nomor 32 Tahun 2004*. Makalah seminar kongres ke II persatuan alumni GMNI. 26 Nopember 2010 di Surabaya.
- Ishak, Arep dan Hendri Tanjung. (2004). *Manajemen Motivasi*. Jakarta: Grasindo.
- Islamy, [M. Irfan. et.al.](#) (2001). *Metodologi Penyelidikan Administrasi*. Malang: Penerbit UM Press bekerjasama dengan FIA Unibraw.
- Islamy, M. Irfan. (2000). *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Islamy, M. Irfan. (1999). *Reformasi Pelayanan Publik*. Makalah yang disampaikan pada pelatihan strategi pembangunan sumber manusia aparatur pemerintah daerah dalam era globalisasi di Kabupaten Daerah Tingkat II Trenggalek.
- Ismail Noor. (1999). *Prophet Muhammad's leadership. the paragon of excellence altruistic management*. Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distrubutors.
- Ismanto, Agus. (2006). *Peran Strategis Rekrutmen PNS dalam Menunjang Pelayanan Publik oleh Birokrasi dalam Eko [Prasojo. et. al.](#) (2006). Mengurai Benang Kusut Birokrasi: Upaya Memperbaiki Centang Perenang Rekrutmen PNS*. Editor: Fajar Nursahid. Cet I. Jakarta: Piramedia.
- Ismawan, Indra. (2005). *Learning Organization: Membangun Paradigma Baru Organisasi*. Jakarta: Cakrawala. ISSN [0000-0000](#). [ejournal.an.fisip-unmul.org](#) © Copyright 2014
- Istigfarin. (2014). Implementasi Pelayanan Publik Pasca Pemekaran desa Labangka Barat Kecamatan Babulu Kabupaten Penajam Paser Utara. *EJournal Administrasi Negara*. 2014. 2 (1) : 285-298.

- Ivancevich, J.M., Konopaske. R., dan Matteson. M.T. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Ivancevich, J.M., Konopaske, dan Matteson, M.T. (2005). *Organizational Behavior and Management*. Boston: McGraw Hill.
- Jaafar, Muhamad (1996). *Kelakuan organisasi*. Kuala Lumpur: Leed Publication.
- Jablin, F. (1979). Superior-subordinate communication: the state of the art. *Psychological Bulletin*. 86:1208.
- Jackson, E., Susan at al. (2010). *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- James. L. Gibson. John M. Ivancevich. James H. Donnely.(1994). *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- James, J., and Robert. T. (2003). *Interaction Effects in Multiple Regression*. Second Edition. London : Sage Publications.
- Jar Allah, S. (2000). The role of leaders in reducing resistance in industrial organisations. *Applied Science. University Journal*. 12: 57-77.
- Jeddawi, M. (2008). *Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah* (Analisa Kewenangan. Kelembagaan. Manajemen Kepegawaian. dan Peraturan Daerah). Yogyakarta: Kreasi Total Media.
- Jemmi Bernardi K, & Ernawati (2010). Analisis Perbedaan Kinerja Perangkat Kelurahan dan Perangkat desa Ditinjau dari Gaya Kepimpinan Komunikasi dan Lingkungan Kerja. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*. Vol. 4 No. 1 Juni 2010: 9 – 19.
- Johnson, W, David. (2012). *Dinamika Kumpulan: Teori dan Keterampilan*. Jakarta: Indeks.
- Jones, Charles O. (1994). *An Introduction to the Study of Public Policy*. North Scituate Massachussetts: Dux Bury Press.
- Jui Chen Chen, Colin Silverthorne. (2005). Leadership effectiveness. leadership style and employee readiness. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 26 Iss: 4. pp.280 – 288.
- Juliantara, Dadang. (2003). *Pembaharuan Desa Bertumpu pada yang Terbawah*. Yogyakarta: Lappera Pustaka Utama.
- Kaloh, J. (2006). *Pemimpin Antara Kejayaan dan Kegagalan*. Jakarta: Kata Hasta Pustaka.
- Kaloh, J. (2002). *Kepimpinan Kepala Daerah; Pola kegiatan. Kekuasaan. dan Perilaku Kepala Daerah dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah*. Jakarta: Penerbit Sinar Grafika.
- Kansil, CST. (1984). *Desa Kita dalam Peraturan Tata Pemerintahan Desa*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Kartono, Kartini. (2010). *Pemimpin dan Kepimpinan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Kats, D., dan Khan. L.R. (1997). *Orgazation and System Concept*. Dalam Shafritzs. M.J., dan Hyde. C.A. *Classics of Public Administration*. (Fourth Edition). Worth-Philadelphia- San Diego- New York-Orlando- Austin- San Antonio- Toronto- Montreal- London- Sydney- Tokyo: Harcourt Brace College Publishers.
- Kavanagh, M. And, Wollins. (1971). Issues in Managerial Performance: Multrait-Multimethod Analysis of Ratings. *In Psychological Bulletin* 75 (1) :34-49.
- Keating, Charles J. (1986). *Kepimpinan: Teori dan Pengembangannya*. (terjemahan). Yogyakarta: Kanisius.

- Keban, Yeremias. (2004). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik. Konsep, Teori dan Issu*. Jogjakarta : Graha Media.
- Khasan Effendy. (2008). *Implementasi Kebijakan Otonomi Desa dalam Pemekaran dan Kepimpinan Desa (Studi Kasus Desa Dempyong Kecamatan Gebang Kabupaten Cirebon Provinsi Jawa Barat)*. Bandung: Disertasi. Program Pasca Saerjana UNPAD.
- Kinman, Gail and Kinman. Russel. (2001). The role of Motivation to Learn in Management Education. *Journal of Workplace Learning* Vol.13 No.4 pp.132-149.
- Kim, A. and Maubourgne. R.A. (1992). Parables of Leadership. *Harvard Business Review*. July-August. p. 123.
- Kirom, Bahrul.H. (2010). *Mengukur Prestasi Perkhidmatan dan Kepuasan Konsumen*. Bandung: Pustaka Reka Cipta.
- Klingner, Donald E. (1976). *Public Personnel Management; Context and Strategis*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
- Koontz, Harold; O. Donnell. Cyril. (1976). *Essential of Management*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Koswara, E.(2001). *Otonomi Daerah untuk Demokrasi dan Kemandirian Rakyat*. Jakarta: Sembrani Aksara Nusantara.
- Kotler, Philips. (2004). *Analisis Perencanaan Implementasi dan Kontrol*. Jakarta : Prenhalindo.
- Kotter, John P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Kreitner dan Kinicki. (2005). *Perilaku Organsiasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Kreitner dan Kinicki. (2008). *Perilaku Organsiasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Kristiadi, J.B. (1998). *Strategi Pembangunan Administrasi Dalam Memperkuat Pembangunan Nasional*. Majalah Manajemen Pembangunan. No. 23/VI/1998.
- Kumorotomo, Wahydi & Widiningrum.Ambar editor (2010). *Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali*. Yogyakarta: Gava Media.
- Kuncoro, Mudrajad. (2004). *Otonomi dan Pembangunan Daerah*. Yogyakarta: Penerbit Erlangga.
- Kurniawan. Agung. (2005). *Transformasi Pelayanan publik*. Yogyakarta: Pembaruan.
- Kushandayani. (2006). *Otonomi Desa berbasis Modal Sosial (Perspektif Socio-legal)*. Disertasi. Program Doktor Ilmu Hukum UNDIP Semarang.
- Kusnadi et al. (2005). *Pengantar Manajemen (Konseptual & Perilaku)*. Malang : Univeritas Brawijaya.
- Kusumanegara, Solahuddin. (2010). *Model dan Aktor dalam proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Kuswata, R. Agusta. (1985). *Manajemen Pembangunan Desa. pedoman perogram terpadu*. Jakarta: Grafindo Utama.
- Kotler. (1995). *How To Improve Your Customer Service*” (Eds.) Indonesia 1997 “Kiat Meningkatkan Pelayanan Bagi Pelanggan” Gramedia Indonesia.
- Kencana Syafiie, Inul. (2007). *Sistem Politik Indonesia*. Bandung: Refika Aditama.
- Lawrence W, Neuman. (2000). *Social Research Methods Qualitative and Quantitative Approaches*. Allyn and Bacon.
- Lembaga Administrasi Negara (LAN) RI. (2006). *Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan publik* .LAN. Cetakan pertama.

- Pelayanan publik*. LAN. Cetakan pertama.
- Lensufiie, Tikno. (2010). *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*. Penerbit Erlangga.
- Lim. B.C., and Ployhart. R.E.. (2004). Transformational Leadership: Relation to the five factor model and term performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*. 89:610-621.
- Mahfud, MD. (1999). *Demokrasi Dan Konstitusi Di Indonesia. Studi Tentang Interaksi Politik Dan Kehidupan Ketatanegaraan*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Mahfud, MD. (2001). *Politik Hukum Di Indonesia*. Jakarta: Penerbit Pustaka LP3ES Indonesia.
- Makmur, Syarif.(2008). *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Organisasi. Kajian Penyelenggaraan Pemerintahan Desa*. PT Raja Grafindo Persada.
- Manan, Bagir. (1994).*Hubungan antara Pusat dan Daerah Menurut UUD 1945*. Jakarta: Penerbit Pustaka Sinar Harapan.
- McShane, S.L., dan Von Glinov. M.A. (2005). *Organizational Behavior*. 3rd edition. New York: McGraw Hill.
- Marbun. B.N. (1988). *Proses Pembangunan Desa*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Marbun, SF. (2001). *Eksistensi Asas-Asas Penyelenggaraan Pemerintahan Yang Layak Dalam Penjelmaan Pemerintahan Yang Baik dan Bersih di Indonesia*. Bandung : Universitas Pajajaran.
- Mariana, Dede. (2009). *Reformasi Birokrasi dan Paradigma Baru Administrasi Publik di Indonesia*. Makalah dalam Konferensi Nasional Administrasi Negara II. Surabaya: 8-9 Mei 2009.
- Marno, Triyo Supriyatno. (2008). *Manajemen dan Kepimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama.
- Matondang, M.H. (2008). *Kepimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Mazmanian, Daniel A. and Paul A. Sabatier. (1983). *Implementation And Public Policy*. London: Scott. Foresman And Company.
- Mc, Nair. Frank. (2010). *Golden Rules for Managers: 119 Pelajaran Berharga Untuk Suksesnya Kepimpinan*. Jakarta: PT.Elex Media Komputindo
- Meenakshisundaram, SS. (1999). *Decentrazation in Developing Countries*. New Delhi.
- Minogue, M., Polidano, [et.al.](#) (1988). *Beyond the New Public Management: Changing Ideas and Practices in Governance*. UK.
- Moeljono. Djokosantoso. (2011). *13 Konsep Beyond Leadership*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Moenir, H.A.S. (2006). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mohtar, M. (2003). *Politik Birokrasi dan Pembangunan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Moleong, Lexi J.. (2000). *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Morrel, K., Hartley. J. (2006). A Model Of Political Leadership. *Human Relations* 59(4): 483-504. *Jurnal Administrasi Publik dan Birokrasi* Vol. 1 No. 2. 2014. artikel 10 ISSN : 2356-3885 100.

- Mulyana, Devi. (2015). *Peran Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Pembangunan Infrastruktur Desa Dendun Kabupaten Bintan Tahun 2011-2013*. Skripsi Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik Universitas Maritim Raja Haji Tanjungpinang
- Muryusna. (2013). *Peranan Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Pengelolaan Program Pemberdayaan Desa Menuju Desa Mandiri* (Studi Kasus Di Desa Pekan Kamis Kecamatan Tembilahan Hulu) Kabupaten Indragiri Hilir.
- Mubyarto, et al. (1994). *Keswadayaan Warga Desa Tertinggal*. Yogyakarta : Aditya Media.
- Muhadjir, Noeng. (2002). *Metodologi Peyelidikan Kualitatif*. Yogyakarta: Penerbit Sarasin.
- Muhamad Rasdi. et al. (2002). *Nilai-Nilai Cemerlang Kepimpinan Islam*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors SDN BHD.
- Mustopadidjaja, AR. (2003). *Manajemen Proses Kebijakan Publik Formulasi Implementasi dan Evaluasi Prestasi*. Jakarta: LAN.
- Montes. et al. (2005). Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning. *Inovation and Performance: An Empirical Examination. Technovation 25*: 1159 – 1172 Elsevir
- Nanus, Burt. (2001). *Visionary Leadership*. Jakarta: Gramedia.
- Naceur Jabnoun and Aisha Juma AL Rasasi. (2005). Transformational leadership and service quality in UAE hospitals. *Managing Service Quality*. Vol. 15 No. 1. 2005. pp. 70-8
- Narbuko, Cholid dan Abu Achmadi. (2001). *Metodologi Peyelidikan* . Jakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi, Hadari dan M.Martini Hadari. (2006). *Kepimpinan Yang Berkesan* . Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nawawi. Ismail. (2009). *Pembangunan dan Problema Warga*. Surabaya: Putra Media Nusantara.
- Nazir, Moh. (2011). *Metode Peyelidikan* . Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nazir, Shaheena. dan HARRY “Uncommon” Purnama. (2010). *Leaders with Passion*. Jakarta: Gramedia.
- Ndraha. (1988). *Metodologi Pemerintahan Indonesia*. Jakaarta: PT.Bina Aksara. Cet.Ketiga.
- Ndraha. (1985). *Peranan Administrasi Pemerintahan Desa dalam Pembangunan Desa*. Jakarta: Yayasan Karya Dharma IIP.
- Nitisemito, S.Alex. (1998). *Manajemen Personalial (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Norris, M.W. (1980). *Local Government in Paninsular Malaysia*. London: Gower.
- Nugroho, D. Riant. (2003). *Reinventing Pembangunan: Menata Ulang Paradigma Pembangunan Untuk Membangun Indonesia Baru dengan Keunggulan Global*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo. Gramedia.
- Nunik Retno Herawati. (2001). *Manajemen Pelayanan publik Daerah. dalam Manajemen Otonomi Daerah*. Semarang: CLOGAPPS Universitas Diponegoro.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychology Theory (2<sup>ed</sup> Editon)*. New York: McGrow Hill.
- Nurcholis Hanif. (2007). *Teori dan Praktik Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- O’Loughlin, James. (2004). *The Real Warren Buffett*. Jakarta : PT. Bhuana Ilmu Populer.

- Ogbonna, E., and Harris. L.C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resources Management*. 11:766-788.
- Osborne, D and T. Gaebler. (1993). *Reinventing Government: How to Entrepreneurial Spirit Transforming the Public Sector*. New York: Plume.
- Osborne, D and T. Gaebler. (1992). *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit is Transforming The Public Sector*. Addison – Wesley: Reading Mass.
- Otazo, Karen. (2008). *Kebenaran Menjadi Pemimpin*. Surabaya: Erlangga.
- Othman, Zaheruddin. Pon. Yusuf. (2007). *Pengantar Teori Pembangunan Dunia Ketiga*. Kedah: Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Pambudi, Himawan S. (2003). *Politik Pemberdayaan. Jalan Baru Keadilan; Dokumen Pertama Konsolidasi Pembaruan Desa*. Yogyakarta: Pondok Pustaka Jogja.
- Pambudi, Himawan S. (1984). *Pelaksanaan Azas Desentralisasi dan Otonomi Daerah di Dalam Sistem Administrasi NKRI*. Jakarta: IIP Press.
- Pambudi, Himawan S. (1994). *Profesionalisme Aparatur Negara dalam rangka Meningkatkan Pelayanan publik*. Widyapraja Nomor 19 Tahun III. Pasolong, Harbani. (2013). *Kepimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Peter, M.B, Marshall WM. (2000). *Birokrasi dalam Warga Modern*. Jakarta: Prestasi Pustakarya.
- Phang, S.N. (2008). Decentralization or Recentralization Trends in Local Government in Malaysia. *Commonwealth Journal of Local Governance*.
- Political & Economic Risk Consultancy (PERC). (2015). *Perceptions of Corruption in Asia, the US and Australia*. Asian Intelligence No. 920.
- Pollitt, Christopher. Jonston Birchall and Keith Putman. 1(998). *Decentralising Public Service Management*. Houndsmill: Macmillan.
- Prasojo, Eko. (2009). *Pergeseran dan Pengadopsian Paradigma Administrasi Negara dalam Kurikulum*. Makalah dalam acara Di kusi Terbatas di STIA-LAN Bandung.
- Prasojo, Eko. (2006). *Kinerja Pelayanan Publik. Persepsi Masyarakat terhadap Kinerja. Keterlibatan dan Partispasi Masyarakat dalam Pelayanan Bidang Pendidikan. Kesehatan dan Kependudukan*. Jakarta: YAPPIKA.
- Prastowo, Andi. (2010). *Menguasai Teknik-Teknik Koleksi Data Peyelidikan Sosial*. Yogyakarta: Diva Press.
- Priyanto, Duwi. (2009). *SPSS VERSI 13 VERSI 13 Untuk Analisis Korelasi. Regresi. dan Multivariate*. Yogyakarta: Penerbit Gaya Media.
- Priyo, B.S. (1993). *Birokrasi Pemerintahan Orde Baru*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Purnawijayanti, S. (2012). Pengaruh Faktor Kepimpinan Situasional terhadap Prestasi kerja pegawai (Studi kajian tentang faktor kepemimpinan situasional terhadap prestasi kerja pegawai pada Dinas Perternakan Kabupaten Tulungagung). *Jurnal OTONOMI* Vol. 12 No.2. April 2012
- Purwadarminta. W.J.S. (1982). *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Penerbit PN. Balai Pustaka.
- Purwanto, D. A. & Sulistyatui. D.R. (2007) *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Purwanto, D. A. & Sulistyatui. D.R. (2008). *Perkhidmatan Publik Partisipatif*. Dalam Agus Dwiyanto (Editor 2008) Mewujudkan Good Governance

- Melalui Perkhidmatan Publik. Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press.
- Qodri, A. (2007). *Change management Dalam Reformasi Birokrasi*. Jakarta : Pustaka Utama.
- Rahardjo Adisasmita. (2006). *Pembangunan Pedesaan dan Perkotaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Randeree Kasim and Chaudhry. (2012). Leadership style, satisfaction and commitment An exploration in the United Arab Emirates' construction sector. *Journal Engineering, Construction and Architectural Management*. Vol. 19 No. 1.
- Ranupandojo, H. Suad Husnan. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-UGM..
- Rasyid. (2001). *Penjaga Hati Nurani Pemerintahan*. Jakarta : Pusat Kajian Etika Politik dan Pemerintahan (PUSKAP) dan Warga Ilmu Pemerintahan.
- Rasyid. (1997). *Makna Pemerintahan; Tinjauan dari Segi Etika dan Kepimpinan*. Jakarta: Yarsif Watampone.
- Ratminto dan Atik Septi Winarsih. (2005). *Manajemen Perkhidmatan Umum*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rayner, M.(1997). *Local Government: "Where Democracy is Born."*in *Local Government Focus* [Access via internet www.loc.gov.focus.aus.net/1997/Desember/where.htm](http://www.loc.gov.focus.aus.net/1997/Desember/where.htm).
- Redding, W.C. (1972). *Communication within the organisation*. New York: Industrial Communication Council.
- Republik Indonesia, Undang-Undang Dasar Negara Tahun 1945.
- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 19 Tahun 1965 Tentang *Desa Praja*.
- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1948 Tentang *pemerintahan Desa*.
- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang *Pemerintahan Daerah*.
- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang *Pelayanan publik*.
- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang *Pemerintahan Daerah*.
- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang *Pemerintahan di Daerah*.
- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1979 tentang *Pemerintahan Desa*.
- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 *tentang Desa*.
- Republik Indonesia, Peraturan Pemerintahan Nomor 65 tahun 2005 tentang *Pedoman Penyusunan dan Penerapan Standar pelayanan Minimal*.
- Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Nomor 72 tahun 2005 tentang *Desa*.
- Republik Indonesia, Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 63 Tahun 1999 tentang *Petunjuk Pelaksanaan dan Penyesuaian dalam Penyelenggaraan pemerintahan Desa dan Kelurahan*.
- Republik Indonesia, Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 1999 tentang *Pedoman Umum Pengaturan Mengenai Desa*.
- Republik Indonesia, Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No.63/Kep/M.Pan/7/2003 tentang *Pedoman Umum Penyelenggaraan pelayanan publik*.
- Republik Indonesia, Keputusan 5244 Menteri Pendayagunaan Aparatur

- Negara Nomor 25 Tahun 2004 tentang *Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Warga*.
- Republik Indonesia. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993 tentang *Pedoman Tatalaksana pelayanan publik*.
- Republik Indonesia, Instruksi Presiden Nomor 1 tahun 1995 tentang *Perbaikan dan Peningkatan kualiti pelayanan Aparatur Pemerintahan kepada Rakyat*.
- Republik Indonesia. Keputusan Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63 Tahun 2003 tentang pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik.
- Republik Indonesia, Peraturan Pemerintahan Nomor 84 Tahun 2000 tentang *Pedoman Organisasi Perangkat Desa*.
- Rianse, Usman. (2009). *Metodologi Peyelidikan Sosial dan Ekonomi Toeri dan Aplikasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Riant Nugroho, D. (2006). *Kebijakan Publik Untuk Negara–Negara Berkembang*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Riduwan. (2004). *Metode & Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- Ridwan, Juniarso. Cs. (2010). *Hukum Administrasi Negara dan Kebijakan pelayanan publik*. Bandung: Penerbit Nuansa.
- Ripley. (2012). *Management*. Tenth Edition South-Western USA:Natorp BoulevardMason.
- Ripley, Randal B. dan Grace A. Franklin. (1986). *Policy Implementation Bureaucracy*. Chicago: The Dorsey Press.
- Rivai, Viethzal. (2010). *Kepimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Riwu, Kaloh J. (2002). *Prospek Otonomi Daerah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Riyadi. (2011). Pengaruh Kompensasi Finansial. Gaya Kepimpinan. dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*. Vol.13. No. 1. Maret 2011: 40-45
- Robbins, p. Stephen, dan Timothy A, Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Buku 2. edisi 12. Terjemahan Diana Angelica. Ria Cahyani dan Abdul Rasyid.Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, p. Stephen, dan Timothy A, Judge. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Indonesia. PT. INDEKS. Kelompok GRAMEDIA.
- Robbins, P. Stephen. (2009). *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Cetakan II. Jakarta: PT. Indeks. Pearson Education International.
- Robbins, P. Stephen. (2006). *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa BenyaminMolan Edisi Bahasa Indonesia. Jilid Pertama. Jakarta.: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robert, LM. John H.J.(2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Roro Rukmini Widiawari. (2013). Pengaruh Kinerja Aparatur Pemerintah Terhadap Pelayanan Publik DI Kecamatan Banjarbaru Selatan Kota Banjarbaru. *Jurnal Socioscientia Kopertis Wilayah Xi Kalimantan*. JUNI 2013. VOLUME 5 NOMOR 2.
- Rosalina, Maya. (2013). *Kinerja Pemerintah Desa Dalam Pembangunan Infrastruktur* (Kajian Kes Di Desa Kuala Lapang Dan Desa Taras Kecamatan Malinau Barat Kabupaten Malinau).
- Rossi Peter Hendry, Freeman Howard E. (1985). *Evaluation A Systematic Approach*. California: SAGE Publication.



- Rowden Robert W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *The Leadership and Organizational Development Journal*. Vol.21. No.1
- Rozali, Abdullah. (2005). *Pelaksanaan Otonomi Luas dengan Pemilihan Kepala Daerah secara langsung*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Ruseffendi. (2003). *Dasar-dasar penelitian pendidikan dan bidang non eksakta lainnya*. Semarang: IKIP Semarang Press.
- Rusli, Budiman. (2006). *Pelayanan publik di Era Reformasi*. Jakarta.
- Saefuddin, Asep Djadja. (1993). *Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif Dalam Peyelidikan Lapangan : Khususnya Dalam Study Kependudukan*. Jurnal Media Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjdjaran. Bandung: UNPAD.
- Saefuddin, Asep Djadja. (2010). *Percikan Pemikiran Kepimpinan dan Pendidikan*. Penerbit PT. IPB Press.
- Saefuddin, Asep Djadja. (2010). *Kiat Menjadi Pemimpin Sukses*. Bandung: Pustaka Reka Cipta.
- Safaria, Triantoro. (2004). *Kepimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Safaria, Triantoro. (2004). *Kepimpinan*. Yogyakarta: Ghalia Indonesia.
- Saifuddin Azwar. (2009). *Metode Peyelidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Santosa, Panji. (2009). *Administrasi Publik. teori dan aplikasi good governance*. Bandung: Refika Aditama.
- Santosa, Panji. (2006). *Pembaharuan Desa Secara Partisipatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sanusi, Nur [Azura. et.al](#). (2005). *Ke arah Kedah Maju: Antara Perancangan dan Keupayaan*. Kedah: Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Sanusi, Nur [Azura. et.al](#). (2009). *Kepimpinan Sekarang dan Masa Depan*. Bandung: Penerbit Prospect.
- Saragih, Ferdinand D. (2005). Menciptakan Pelayanan Publik yang Prima Melalui Metode Benchmarking Praktis. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi. Bisnis & Birokrasi*. Vol.14. No.3 (September).
- Saragih, Tumpal P. (2004). *Mewujudkan Otonomi Warga Desa. Alternatif Pemberdayaan Desa*. Jakarta: CV. Cipiruy.
- Sarundajang, S.H. (2001). *Pemerintahan Daerah di Berbagai Negara*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Savas,E.S. (1987). *Privatization: The key to better government*. New Jersey: Chatan House Publishers. Inc Chatam.
- Schein, E.H,. (1991). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, John R. (2001). *Situational Leadership: Conversations with Paul Hersey*. A pamphlet prepared by The Center for Leadership Studies.
- Sedarmayanti. (1998). *Organisasi Kepimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Penerbit CV Haji Masang.
- Sedarmayanti. (2003). *Good Governance (kepemerintahan yang baik) Dalam rangka otonomi daerah*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2009). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sekaran, U. (2006). *Research Methods For Business*. Buku 2. Edisi 4. Penerjemah Kwan Men Yon. Penerbit Salemba Empat.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.

- Shaftitz, Jay M and E.W. Russel. (2005). *Introducing Public Administration*. New York: Pearson Education Inc.
- Siagian P, Sondang. (2010). *Teori & Praktek Kepimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian P, Sondang. (2003). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Siagian P, Sondang. (2009). *Administrasi Pembangunan. Konsep, Dimensi, dan Strateginya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siddiquee N, A. (2010). Managing for results: lessons from public management reform in Malaysia. *International Journal of Public Sector Management* Vol. 23 No. 1. 2010 pp. 38-53.
- Simmons, Robert H. and Dvorin. Eugene P.(1977). *Public Administration: Value, Policy and Change*. Washington. DC: Alfred Publishing Co. Inc.
- Sinambela, Ijan Poltak. (2010). *Reformasi Pelayanan publik. teori kebijakan dan implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. (1989). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sirait.T. Justine. Rahardjo. Purwanto. (2010). *Mengelola dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia dalam Persaingan Global*. Penerbit Mitra Wacana Media.
- Sitompul, F. Risma. (2009). *Merancang Model Pengembangan Warga Pedesaan dengan Pendekatan System Dynamics*. Jakarta: LIPI Press.
- Skelcher, C. (1992). *Managing for Service Quality*. London: Logman.
- Smith, P. (1996). *Measuring Outcome in the Public Sector*. London: Taylor & France.
- Soekarso. Cs. (2010). *Teori Kepimpinan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Soetrisno. (2000). *Dimensi-dimensi Kualitas Pelayanan publik Yang Mempengaruhi Kepuasan Warga (Suatu Studi Pada Unit Perkhidmatan Warga Terpadu Kota Malang)*. Tesis Program Pascasarjana Universitas Brawijaya. Malang.
- Solihin, Dadang. (2002). *Kamus Istilah Otonomi Daerah*. Jakarta : Institute for SME Empowerment.
- Sholihah, Yulianti. (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Status Desa-Kelurahan*. Departemen Sains Komunikasi Dan Pengembangan masyarakat Fakultas Ekologi Manusia Institut Pertanian Bogor.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Stech E. (1983). *Leadership communication*. Chicago:Nelson Hall.
- Steer, Richard, M. (1985). *Efektivitas Organisasi*. Cetakan II. Jakarta Penerbit Erlangga.
- Steve Leach, [et.al.](#) (1994). *The Changing Organization and Management of Local Government*. London: MacMillan Press. Ltd.
- Stodgill, R. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Stoner, James A.F. [et.al.](#) (1996). *Manajemen*. Jakarta: PT Indeks Gramedia Grup.
- Strauss, A. and Corbin. J (1998). *Basics of Qualitative Research; Grounded Theory Prosedures and Techniques*. London: Sage Publications.
- Stroker, J.J.. Looise. at al. (2001). Leadership and innovation: relation between leadership. individual characteristics and the functioning of R&D teams. *International Journal of Human Resources Management*. 12:1141-1151.
- Subarsono, AG. (2005). *Analisa Kebijakan Publik Konsep dan Teori Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sudantoko, Djoko. (2003). *Dilema Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Sudin, Sobri. Hafidz. M.Hussein. (2009). *Konflik dalam Kepimpinan.Kedah*: Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Sudriamunawar, Haryono. (2006). *Kepimpinan Peran Serta dan Produktivitas*. Bandung: Mandar Maju.
- Sufian, H.(2003). *Sistem Perencanaan Strategis Dalam Pembangunan Panduan Umum Skripsi. Thesis dan Desertasi*. Pekanbaru: UIR.
- Sugiyono. (2010). *Metode Peyelidikan Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode Peyelidikan Kuantitatif-Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto. Edi. (2008). *Kebijakan Sosial. sebagai kebijakan publik*. Bandung: Alfabeta.
- Suhendra. K. (2008). *Keputusan Yang Tepat Kunci Sukses Pimpinan/Manajer*. Bandung: Mandar Maju.
- Sujak, Abi. (1990). *Kepimpinan Manajer: Eksisten-sinya dalam Perilaku Organisasi*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Sukardi, Akhmad. (2009). *Participatory Governance dalam Pengelolaan Keuangan Daerah*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo.
- Sukendar, Endang. (2002). *Menuju kesepakatan Dalam Distribusi Kewenangan di Daerah*. Seminar ke-3. Percik- Oxfam Hongkong- Ford Foundation. Salatiga.
- Sulaiman, Tasirun. (2010). *Berkuasa dan Menindas: Pemimpin yang Bijaksana*. Jakarta: Penerbit Inti Media.
- Supardi dan Syaiful Anwar. (2004). *Dasar-dasar Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: UII Press.
- Suparmi Pamuji. (1984). *Pelaksanaan Asas Sentralisasi dan asas Desentralisasi dan Otonomi Daerah di dalam Sistem NKRI*. Jakarta: IIP.
- Suparno, Erman. (2010). *Grand Strategy Indonesi; Kajian Komprehensif Manajemen PembangunanNegara-Bangsa*. Jakarta: Penerbit Milestone.
- Supriatna, Tjahja. (2000). *Strategi Pembangunan dan Kemiskinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Supriatna, Tjahja. (1997). *Birokrasi Pemberdayaan dan Pengentasan Kemiskinan*. Bandung: Humaniora Utama Press.
- Supriatna, Tjahja. (1996). *Administrasi Birokrasi dan Pelayanan publik*. Jakarta: Nimas Multima.
- Supriyadi. (2008). *Pelaksanaan Program Pemberdayaan Warga untuk Pembangunan Desa dan Kemandirian Warga Daya di Kelurahan Dahirang*. Kecamatan Kapuas Hilir. kabupaten Kapuas. Provinsi Kalimantan Tengah. Bandung: Disertasi. Program Pasca Sarjana UNPAD.
- Supriyatno, Budi. (2009). *Manajemen Pemerintahan. plus dua belas langkah strategis*. Jakarta: Penerbit CV. Media Brilian.
- Surianingrat, Bayu. (1976). *Pemerintahan dan Administrasi Desa*. Jakarta: Yayasan Beringin Korpri Unit Depdagri.
- Susanto, A.B,. (2009). *Super Leadership: Leading Others to Lead*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sutarso, Yudi. (2002). *Komitmen Organisasi: Tinjauan Teoritis atas Penyebab. Dampak. Dan Adopsinya Bagi Penelitian Relationship Marketing*. Ventura. Vol.5 No.2 pp 162 -175.
- Sutisna, Oteng. (1982). *Administrasi Pendidikan: Dasar teoritis untuk prakek Profesional*. Bandung: Angkasa.

- Sutomo. (2009). *Pembangunan Warga. merangkai sebuah kerangka*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sunyoto. (2010). *Pembangunan dan Pemberdayaan Warga*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sutoro Eko eds., (2003). *Manifesto Pembaharuan Desa*. Persembahan 40 tahun STPMD APMD. APMD Press.
- Sutrisno, Edy. (2010). *Budaya Organisasi*. Penerbit Prenada Media Group.
- Sutrisno R. (2001). *Pemberdayaan warga dan Upaya Pembebasan Kemiskinan*. Yogyakarta: Philosophy Press Universitas Gajah Mada.
- Suyanto, M. (2008). *Smart in Leadership: Belajar dari Kesuksesan Pemimpin Top Dunia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Shabbir Chema, Dennis A Rondinelli. (1983). *Decentralization and Development Policy Implementation in Developing Countries*. London: Sage Publications Ltd.
- Shabbir Chema. (1983). *Implementing Decentralization Program in Asia Local Capacity for Rural Development*. Japan: United Nation Centre for Regional Development.
- Syamsir. (2011). *Pengaruh Public Service Motivation Terhadap Prestasi Kerja Dan Efektiviti Organisasi: Kajian Kes di Kalangan Kakitangan Awam dan Swasta di Padang. Sumatera Barat. Indonesia*. Kedah: Disertasi Program PhD. UUM.
- Stevensom, Dennis. (2008). *What is a "Change Agent?"*. Diunduh internet <http://translate.google.co.id/translate>. Pada tanggal 19 Mei 2011.
- Sulehan, Junaenah dan Rahamah. Noor Hj. Abu Bakar. (2012). *Penyertaan dan Pemerksaan Komuniti Desa Malaysia-Indonesia*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Suwandi. Made. I. (2000). *Sistem Public Goods Dalam Otonomi Daerah*. Seminar Forkom Panda Sekwan DPRD se Indonesia di Jakarta tahun 2000.
- Sorenson, T., and Epps. R. (1996). *Leadership and Local Development: Dimensions of Leadership in Four Central Queensland Towns*. *Journal of Rural Studies*. 12(2). 113-125.
- Tambunan, Emil H. (2005). *Kunci Menuju Sukses dalam Manajemen dan Kepemimpinan*. Bandung: Indonesia Publishing House.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. (2007). *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Grasindo.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. (2003). *Kebijakan Publik untuk Pemimpin Berwawasan Intelektual*. Yogyakarta: Balaiurang & Co.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. (2004). *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Birokrasi Publik*. Jakarta: prehhalindo.
- Tannenbaum, R. and Yulk. (1992). *How to choose the leadership pattern*. New York: McGraw-Hill.
- Taylor, Steven J. and Bogdan. Robert. (1998). *Introduction to Qualitative Research Method. A Guidebook and Resources*. Third Edition. New York: John Wiley & Sons. Inc.
- Teguh Sulistiani, Ambar. (2008). *Kepimpinan Profesional; Pendekatan Leadership Games*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Terry, George R.. (1977). *Principles of Management*. Seventh Edition. Richad D. Irwin Inc. Home-wood Illinois.
- Thoha, Miftah. (2003). *Birokrasi & Politik di Indonesia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Thoha, Miftah. (1987). *Perspektif Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Thoha, Miftah. (1997). *Restrukturisasi 49250 dan Revitalisasi Administrasi Negara*

- dalam Menyongsong Era Globalisasi*. Kuliah umum pada Program pasca sarjana (PPS) S2 LAN UNPAD. Bandung.
- Toha, Miftah. (2002). *Perspektif Perilaku Birokrasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Toha, Miftah. (2007). *Perilaku Organisasi konsep dasar dan Aplikasinya*. Jakarta:Raja Grafindo.
- Toha, Miftah. (2010). *Kepimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT.Raja Grafindo.
- Thomas D, Cairns. John Hollenback. Robert C. Preziosi. William A. Snow. (1998). Technical note: a study of Hersey and Blanchard's situational leadership theory. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 19 Iss: 2. pp.113 – 116.
- Tim LIPI. (2006). *Membangun Format Baru Otonomi Daerah*. Jakarta: LIPI Press.
- Tjiptono, Fandy. (2012). *Service Management: Mewujudkan Layanan Prima*. Penerbit Andi.
- Tjiptono, Fandy. (2002). *Manajemen Jasa*. cetakan ketiga. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Tjokroamidjojo, Bintoro, dan Mustopadidjaya. (1990). *Teori & Strategi Pembangunan Nasional*. Jakarta : Haji Masagung.
- Tjokroamidjojo, Bintoro, dan Mustopadidjaya. (1995). *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta: PT Pustaka Indonesia.
- Tjokroamidjojo, Bintoro, dan Mustopadidjaya. (1995). *Perencanaan Pembangunan*. Jakarta: Toko Gunung Agung.
- Tjokroamidjojo, Bintoro, dan Mustopadidjaya. (2001). *Good Governance*. Jakarta.
- Tjokrowisastro, S. (1995). *Pedoman Penyelenggaraan Catatan Sipil*. Jakarta: PT. Bina Akasara.
- Tjokrowinoto, Muljarto. (1996). *Pembangunan. Dilema dan Tantangan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Todaro, Michael P. (1999). *Pembangunan Ekonomi di Dunia Ketiga*. Jilid 1 Edisi Keenam. Cetakan Kedua. Jakarta: Erlangga.
- Toni Nurhadi Kumayza. (2013). Analisis Kualitas Pelayanan Pada Kantor Kecamatan Tenggarong Kabupaten Kutai Kartanegara. *eJournal Administrative Reform*. 2013. 1 (2): 614-628. ISSN [2338-7637](https://doi.org/10.24127/ar.v1i2.2338-7637). [ar.main.fisip-unmul.ac.id](http://ar.main.fisip-unmul.ac.id).
- Toet, Henratmo Edie. (2009). *Negara Kesatuan. Desentralisasi. dan Federalisme*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tunggal, Hadi Setia. (2008). *Peraturan Perundang-undangan Pertanahan Beserta Peraturan Pelaksanaannya*. Jakarta: Harvarindo.
- Umar, H. (2004). *Metode Riset Ilmu Administrasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- United Nations. (1975). *Development Administration: Current Approaches and Trends in Public Administration For National Development*. New York. Usman.
- Husaini dan Purnomo Setiady Akbar. (2000). *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Utomo. (2002). Kepimpinan dan Pengaruhnya Terhadap Perilaku Citizenship (OCB). Kepuasan Kerja dan Perilaku Organisasional (Penelitian Empiris Pada Kabupaten Kebumen). *Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen*. Vol.2 No.2 hal 34-52.
- Utomo. (1995). *Review Teoritik. Makalah dalam Seminar Sehari Purna Tugas Drs. Subaroto "Kepimpinan untuk Organisasi Publik"*. Jurusan Ilmu Administrasi Negara-FISIPOL UGM. Yogyakarta.

- Utomo. (2009). *Administrasi Publik Baru Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Utoyo, Indra. (2011). *Manajemen Alhamdulillah*. Bandung: Mizania.
- Uyanto, Stanislaus S. (2009). *Pedoman Analisis Data dengan SPSS*.
- Vigoda, E. (2003). *New Public Management. dalam Jack Rabin (ed). Encyclopedia of Public Administration and Public Policy*. New York: Marcel Dekker. Inc.
- Vroom. V dan Yetton, P. (1973). *Leadership and Decission Making*. Pittiburgh: Pittiburgh Press.
- Wahab, Abdul Solichin. (1999). *Reformasi Pelayanan Publik Kajian Dari Perspektif Teori Governance*. Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Ilmu Kebijakan. Fakultas Ilmu Administrasi. Malang: Universitas Brawijaya.
- Wahid, Muchtar. (2008). *Memaknai Kepastian Hukum Hak Milik Atas Tanah*. Jakarta: Republika.
- Wardan, Muhammad. (2014). *Desa maju*. Berita Harian Inhil Jaya. Posmetro Indragiri. terbitan 17 Juli 2014.
- Wasistiono, Sadu cs. (2007). *Prospek Pengembangan Desa*. Bandung: Penerbit Fokusmedia.
- Wasistiono. Sadu cs. (1999). *Konsep dan Metode Pelayanan Umum*. makalah. FISIP Unpad.
- Wasistiono, Sadu cs. (2003). *Teori Organisasi & Pengorganisasian*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wawo Runtu. Bob: (2003). Determinan Kepimpinan. *Makara. Sosial Humaniora* vol.7. No.2 .
- Weber, Max (1958). *The Theory of Social and Economic Organization* (Trans. AR. Henderson and T.Parsons). London: William Hodge and Company.
- Wibawa, Samodra. (2009). *Administrasi Negara Isi-Isu Kontemporer*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wibawa, Samodra. (2005). *Peluang Penerapan New Public Management untuk kabupaten Indonesia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Wibowo. Eddi dan Hesel Nogi S, Tangkilian. (2004): *Kebijakan Publik Pro Civil Society*. Yogyakarta: YPAPI.
- Wibowo, Eddi dan Hesel Nogi S, Tangkilian. (2007). *Manajemen Prestasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Wibowo, Eddi dan Hesel Nogi S, Tangkilian. (2010). *Budaya Organisasi: Sebuah Keperluan Untuk Meningkatkan Prestasi Jangka Panjang*. Penerbit Rajawali Press.
- Widjaja, H.A.W. (2005). *Otonomi Desa*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Widjaja, H.A.W. (1993). *Pemerintahan Desa dan Administrasi Desa menurut Undang-Undang No 5 Tahun 1979* (Suatu Tinjauan). Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Widjaja, H.A.W. (1998). *Reformasi Pemerintahan Desa*. Palembang: MIPI.
- Widjaja, H.A.W. (2002). *Pemerintahan Desa/Marga Berdasarkan Undang-Undang No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah. Suatu Telaah Administrasi Negara*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Widjaja, H.A.W. (1992). *Titik Berat Otonomi Daerah*. Jakarta: Rajawali.
- Widodo, Joko. (2001). *Good Governance: Telaah dari Dimensi Akunabilitas dan Kontrol Birokrasi pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*. Surabaya: Insan Cendikia.
- Williams, L.J, and Hazer. J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a re-analysis using latent variable

- structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 72 No. 1. pp. 219-31.
- Winardi, J. (2000). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Winarno, Budi. (2002). *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Med Press.
- Winasa, I Gede. (2004). *Menterjemahkan Otonomi Daerah Tanpa Basa-Basi*. Bali : Penerbit Komuniti Kertas Budaya.
- Wirawan, (2002). *Kapita Selekta Teori Kepimpinan*. Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia & UHAMKA Press.
- Withmore, John. (1997). *Coaching for Performance: Seni mengerahkan untuk mendongkrak prestasi*. terjemahan Y. Dwi Helly Purnomo. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Young, D. R. (2001). *Gouvernment Failure Theory*. In OH. J. S. (Ed). the Nature of the nonprofit Sector. Boulder. Colorado: West view Press.
- Yudhoyono, H. Susilo Bambang. (2013). *Menata Perubahan Mewujudkan Indonesia yang Sejahtera. Demokras dan Berkeadilan Pencapaian Kinerja Pembangunan KIB I (2004-2009) dan KIB II (2009-2014)*. Ringkasan Eksekutif. Jakarta: Penerbit Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/ Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Yudoyono, Bambang. (2001). *Otonomi Daerah*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Yulk, Gary. (1994). *Kepimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta. Victor Jaya Abadi Prenhallindo.
- Yulk, Gary. (2010). *Kepimpinan Dalam Orgnisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Zainal Abidin. (2010). *Analisis Pengaruh Kehandalan dan Etos kerja terhadap Pelayanan publik di Pemerintahan Kota Medan* :Tesis. Program Pasca Sarjana USU.
- Zainun, Buchari. (1984). *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.
- Zeithaml, Valarie. Parasuraman & L. Berry. (1990). *Delivering Quality Services: Balancing Customer Perceptions and Expectation*. New York: The Free Press.
- Zigarmi. D., K. Blanchard. M. O'Connor. and C. Edeburn. (2000). *Developing Leadership and Character. Learning Enough about Yourself to Influence Others*. Del Mar. CA: Wharton Press.
- Zauhar, Susil. (2001). *Administrasi Pelayanan Publik: Sebuah Perbincangan Awal*. *Jurnal Administrasi Negara*. Vol. 1 No.2. (Maret).