

PENAMPINGAN DAN PELATIHAN GAYA KEPEMIMPINAN APARAT DESA DI KECAMATAN SUMBANG, KABUPATEN BANYUMAS BERBASIS BUDAYA

Adi Indrayanto^{1*}, Wita Ramadhanti^{2*}, Zuhdan Ali Hudaya³, Solehan⁴

¹Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jenderal Soedirman

²Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jenderal Soedirman

^{3,4}Program Studi Manajemen, Fakultas Sosial Humaniora, Universitas Nahdlatul Ulama
Purwokerto

*Email corresponding author: adi.indrayanto@unsoed.ac.id

Diterima 12/12/2024 Direvisi 20/12/2024 Diterbitkan 31/12/2024

Abstract

Village Government is the smallest formal government authority in Indonesia that have their own financial budget. Majority of Indonesia citizen lives in villages. Distinct from head of the villages that choose democratically by villages' citizen, village government officer is administrative position that coordinates the project in the villages. This community development program objectives are teaching and mentoring the villages' officer in Sumbang Distric, Banyumas County.

This community development using teaching and mentoring method. The participants are asked to filled the test to find out their leadership style using "Managerial Grid" method. The community development team then appraise their test results and announce to the participants. Participants then teach about the leadership style and how to manage it to attain optimal results.

Sumbang district has 19 Villages, each are asked to send their 2 officer, villages' secretary and villages head of finance. Based on the test, majority of the participants are classified as "Team leader". Furthermore, the participants then taught about types of leadership style and how to optimized it based on their tasks.

Keywords: leadership style, villages' officer, managerial grid

Abstrak

Pemerintahan Desa merupakan lembaga pemerintahan formal terkecil di Indonesia yang memiliki otonomi anggaran. Sebagian besar penduduk Indonesia tinggal di desa-desa di daerah pedesaan. Berbeda dengan kepala desa yang dipilih secara demokratis oleh masyarakat desa, pejabat administratifnya seperti pegawai Kantor Desa. Pengabdian ini bertujuan untuk melatih dan mendampingi aparat desa di Kecamatan Sumbang, Kabupaten Banyumas untuk mengembangkan gaya kepemimpinan.

Pengabdian ini melalui metode pelatihan dan pendampingan. Peserta diminta untuk mengisi pertanyaan tes "*Managerial Grid*" untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang dimilikinya. Kemudian hasilnya dijelaskan oleh pengabdi. Berdasarkan hasil ini, peserta didampingi dan dijelaskan bagaimana cara mengembangkan gaya kepemimpinan terbaik sesuai potensinya.

Kecamatan Sumbang terdiri dari 19 desa. Masing-masing desa diminta mengirimkan 2 apartanya, yaitu Sekretrais Desa dan Kepala Urusan Keuangan Desa. Berdasarkan hasil pendampingan, diketahui bahwa sebagian besar adalah tipe “Pemimpin Tim”. Peserta selanjutnya dijelaskan lebih rinci berbagai gaya kepemimpinan dan bagaimana cara mengoptimalkan sesuai jabatan.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, perangkat desa, managerial grid

A. PENDAHULUAN

Pemerintah desa dibentuk berdasarkan UU No. 6/2004. Kepala desa dipilih melalui pemilihan umum secara demokratis, sedangkan pimpinan tingkat menengahnya adalah pegawai kantor-kantor pemerintah desa. Keunikannya adalah pemerintah desa tidak hanya bekerja di kantor-kantor desa, tetapi juga mengoordinasikan pelaksanaan program-program dengan seluruh warga desa.

Kepemimpinan dan budaya sangat erat kaitannya. Penelitian Hofstede (1980) mengenai budaya di 40 negara menemukan lima dimensi nilai kultur nasional yang berbeda-beda yang dimiliki oleh manajer dan karyawan. Kelima kultur tersebut adalah jarak kekuasaan, individualisme/kolektivisme, maskulinitas-femininitas, penghindaran ketidakpastian dan orientasi jangka panjang. Dari hasil penelitian Hofstede ini dapat diketahui bersama bahwa nilai-nilai kultur yang dimiliki oleh para manajer dan karyawan di berbagai negara berbeda-beda dan dimensi nilai kultur atau budaya yang berbeda itu dipengaruhi juga oleh nilai budaya nasional yang ada di negara tersebut. Hofstede (1980) menjelaskan antara budaya nasional dan budaya organisasional sulit dibedakan dan merupakan fenomena yang identik. Perbedaan keduanya tercermin dalam manifestasi budaya ke dalam nilai-nilai dan praktek. Pada budaya organisasional, perbedaan banyak pada tingkat praktek dibandingkan perbedaan nilai-nilai. Perbedaan budaya organisasional selanjutnya

dianalisis pada tingkat sub organisasi atau sub unit organisasi.

Seiring perkembangan zaman, studi mengenai kepemimpinan juga berkembang. Ada lima pendekatan teori kepemimpinan yang dikategorikan Yukl (2005), yaitu (1) pendekatan ciri; (2) pendekatan perilaku; (3) pendekatan kekuatan-pengaruh; (4) pendekatan situasional; dan (5) pendekatan integratif. Penelitian kepemimpinan terus berkembang mengenai bagaimana kepemimpinan yang paling efektif, dan dalam perkembangannya muncul teori kepemimpinan situasional atau *situational leadership* di mana pemimpin mampu membaca dinamika situasi dan memilih gaya kepemimpinan yang efektif untuk diterapkan dalam situasi tertentu (Robbins dan Judge, 2007). Oleh karena itu dengan dinamika situasi yang ada, pemimpin harus memahami dan menyesuaikan kemampuannya. Yukl (2005) menjelaskan bahwa pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut.

Indonesia adalah negara dengan budaya nasional yang memiliki nilai-nilai budaya timur seperti tingkat femininitas yang tinggi, *power distance* yang tinggi berbeda bila dibandingkan negara-negara yang memiliki nilai-nilai budaya barat seperti di Amerika dan Eropa, seperti tingkat maskulinitas yang tinggi dan *power distance* yang rendah. Nilai-nilai budaya nasional tersebut dapat ditemukan dalam budaya yang

ada dalam lingkungan organisasi yang ada di wilayah negara tersebut. Indonesia sendiri memiliki budaya daerah yang begitu beragam, sebagai contoh budaya Jawa di kabupaten Banyumas atau dikenal budaya Banyumasan. Organisasi-organisasi atau perusahaan yang ada di daerah Banyumas tentu memiliki lingkungan yang dipengaruhi oleh budaya Banyumasan, yang mungkin pengaruhnya kecil atau dapat juga besar. Penelitian ini mengangkat budaya ciri khas Banyumas yaitu *cablaka*.

Cablaka merupakan pusat atau inti model karakter manusia Banyumas. *Cablaka* adalah karakter spontan dan tidak ditutup-tutupi yang dicetuskan orang Banyumas saat menghadapi fenomena yang tampak di depan mata atau dengan kata lain terus terang (Priyadi, 2007). Orang Banyumas lebih senang berbicara apa adanya dan tidak menyembunyikan sesuatu. Para pemimpin daerah dalam gaya atau perilaku kepemimpinannya tak lepas dari budaya daerah yang dipimpinnya, seperti gaya bahasa saat berbicara. Budaya *cablaka* memang tumbuh di lingkungan masyarakat Banyumas dan juga masuk dalam lingkungan

B. PELAKSANAAN DAN METODE

Pengabdian ini dilakukan dengan metode pendampingan dan pelatihan. Peserta pengabdian ini adalah Aparat Desa terutama Sekretaris desa dan Kepala Bagian Keuangan ada kantor desa di Kecamatan Sumbang, Banyumas.

Kedua, Pengabdi melakukan penilaian hasil tes. Hasil gaya kepemimpinan selanjutnya diberitahukan kepada peserta agar dapat mengetahui gaya kepemimpinannya saat ini.

Ketiga, dilakukan pelatihan mengenai tipe gaya kepemimpinan dan bagaimana cara

Kegiatan pengabdian ini dilaksanakan pada Rabu, 28 Agustus 2024, di Kecamatan Sumbang dengan diikuti oleh 36 peserta. Peserta berasal dari 19 desa di Kecamatan Sumbang dan terdiri atas Sekretaris Desa

organisasi yang ada di Banyumas. Budaya ini juga melekat pada para pemimpin di wilayah Banyumas, khususnya pemimpin yang merupakan orang asli Banyumas.

Budaya asli Banyumas *cablaka* diterapkan dalam situasi atau kondisi masyarakat yang ada di lingkungan Banyumas, bila diterapkan di luar mungkin sebutannya yang berbeda bukan *cablaka* lagi meskipun nilai-nilai budayanya sama. Adanya budaya lokal *cablaka* di Banyumas akan memberi pengaruh pada gaya kepemimpinan di Banyumas (Indrayanto *et al.*, 2023). Ditinjau dari teori kepemimpinan kontingensi yang ada, bagaimana hubungan pemimpin dan bawahan, struktur tugas, kekuatan posisi dan perilaku kepemimpinan seperti apa yang diterapkan pemimpin dengan budaya *cablaka*. Teori kepemimpinan telah banyak berkembang saat ini menjadi dorongan untuk dilakukannya pengembangan dalam pengabdian selanjutnya yang menjelaskan bagaimana dan seperti apa gaya kepemimpinan yang ada di sekeliling kita. Oleh karena itu, pengabdian ini akan menganalisis gaya kepemimpinan yang dipengaruhi oleh budaya lokal.

Prosedur pengabdian adalah sebagai berikut ini. Pertama, perangkat desa diminta dan didampingi untuk mengisi tes “*Managerial Grid*” (Blake & Mutton, 1964) untuk mengetahui gaya kepemimpinannya.

mengembangkan potensi yang ideal dalam kepemimpinan. Hal ini diharapkan agar peserta dapat mengembangkan gaya kepemimpinannya sehingga efektif dalam pelaksanaan tugasnya.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

serta Kepala Bagian Keuangan Desa. Dari jumlah tersebut, 22 orang merupakan pria, sedangkan 14 orang adalah perempuan. Sebagian besar peserta memiliki usia rata-rata 48 tahun. Latar belakang pendidikan

peserta bervariasi, meliputi 18 orang dengan pendidikan Sekolah Menengah Atas, 2 orang lulusan Diploma, 9 orang lulusan Sarjana, 1 orang lulusan Pascasarjana, dan 6 orang dari kategori pendidikan lainnya. Demografi peserta dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Demografi Peserta

Catatan		Nomor
Jenis kelamin	Pria	22
	Perempuan	14
n = 36 orang		

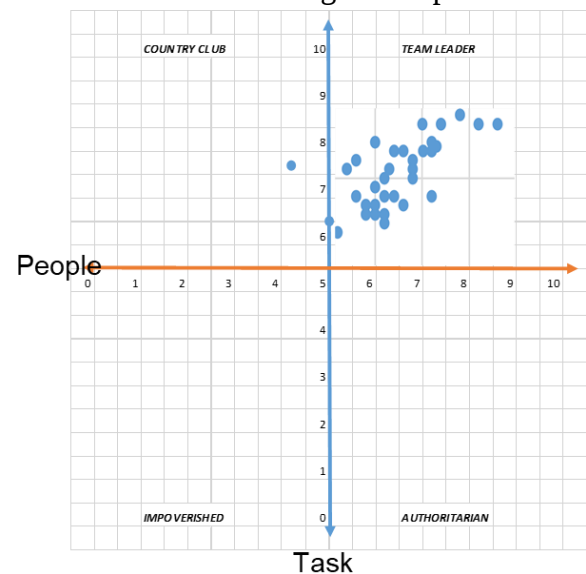
Hampir semua peserta adalah “pemimpin tim”. Mereka memimpin dengan memberi contoh positif dan mencoba menciptakan lingkungan kerja tim di mana semua anggota dapat mencapai potensi tertinggi mereka sebagai individu & bagian dari tim. Mereka mendorong tim untuk mencapai tujuan secara efisien, sambil mencoba menciptakan hubungan yang baik antar anggota tim. Mereka biasanya menciptakan & memimpin tim yang paling produktif. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 1.

Hanya satu yang dianggap sebagai “pemimpin country club”. Tipe pemimpin ini dicirikan oleh 3 hal: menggunakan penghargaan secara dominan untuk mendisiplinkan dan mendorong tim untuk mencapai tujuan mereka; tidak dapat menghukum orang, dan memimpin dengan rasa takut bahwa penggunaan kekuasaan seperti itu akan menghancurkan hubungan antar anggota tim. Distribusi ini menunjukkan bahwa mayoritas petugas desa memiliki gaya kepemimpinan yang efektif, meskipun perlu perhatian khusus pada

Usia Rata-rata	48 Tahun	
Pendidikan	Sekolah Menengah Atas	18
	Diploma	2
	Sarjana	9
	Pascasarjana	1
	Yang lain	6
	Posisi Pekerjaan	Sekretaris Desa
Kepala Keuangan Desa		19
Lain-lain		1

Sumber: Analisis Data

individu yang belum seimbang antara orientasi hasil dan hubungan interpersonal.



Gambar 1. Hasil Uji Grid Manajerial untuk Petugas Desa

Menurut Hofstede (1980), budaya adalah keseluruhan pola pemikiran, perasaan, dan tindakan suatu kelompok sosial yang membedakannya dengan kelompok lain. Dalam konteks Banyumas, budaya lokal ini sangat dipengaruhi oleh posisi geografis yang jauh dari pusat kekuasaan keraton Jawa. Perbedaan ini menciptakan budaya khas yang berakar pada nilai kerakyatan,

kesederhanaan, keterbukaan (cablaka), dan kehidupan tradisional-agraris. Budaya ini sering kali dianggap "kasar" atau "rendah" jika dilihat dari perspektif budaya keraton yang lebih halus (negari).

Budaya Banyumas juga memperlihatkan semangat egalitarianisme yang kuat. Masyarakat Banyumas dikenal dengan karakter egaliter, bebas, terbuka (blag-blagan), serta memiliki budaya afirmatif dan kritis. Pola pikir masyarakat yang bebas ini memungkinkan mereka untuk bersikap lugas, sering kali diiringi dengan keberanian untuk memberontak dan konflik jika merasa tidak setuju dengan suatu hal. Karakter ini, meskipun dianggap unik, juga berpotensi menjadi tantangan dalam dinamika pemerintahan, terutama ketika ada perbedaan pandangan antara pemimpin dan masyarakat.

Pemerintah desa di Banyumas adalah gambaran konkret bagaimana budaya lokal memengaruhi tata kelola pemerintahan. Sebagai pemerintahan berbasis rakyat, proses pemilihan kepala desa yang demokratis mencerminkan nilai-nilai egaliter dan partisipatif dari masyarakat Banyumas. Namun, peran pejabat desa lainnya yang diangkat melalui mekanisme administrasi formal, menunjukkan adanya pengaruh birokrasi modern.

Meskipun budaya Banyumas cenderung egaliter, jabatan kepemimpinan desa masih didominasi laki-laki. Posisi Sekretaris Desa sebagai jabatan tertinggi setelah Kepala Desa, misalnya, hanya diisi oleh 16% perempuan (3 dari 16 Sekretaris Desa). Hal ini menunjukkan masih kuatnya pengaruh budaya patriarki yang menganggap laki-laki lebih layak memimpin.

Namun, ada anomali dalam posisi Kepala Keuangan Desa. Dengan 53% perempuan (10 dari 19 Kepala Keuangan

Desa), jabatan ini lebih banyak dipegang oleh perempuan. Hal ini sejalan dengan pandangan tradisional bahwa perempuan memiliki kemampuan lebih baik dalam mengelola keuangan, baik dalam lingkup keluarga maupun masyarakat. Perbedaan ini mencerminkan bagaimana budaya lokal memengaruhi persepsi terhadap peran gender dalam pemerintahan desa.

Secara keseluruhan, representasi perempuan dalam perangkat desa di kecamatan Sumbang masih rendah. Rata-rata, hanya 22% dari total perangkat desa di kecamatan Sumbang adalah perempuan. Setiap kantor desa rata-rata memiliki 9 perangkat desa, namun hanya terdapat 2 perempuan di antaranya. Beberapa desa bahkan tidak memiliki perangkat desa perempuan sama sekali, dengan angka terbanyak hanya mencapai 3 orang per desa. Data ini menggarisbawahi perlunya perhatian lebih terhadap kesetaraan gender dalam pengisian jabatan desa, baik melalui peningkatan kesadaran masyarakat maupun kebijakan afirmasi.

Perangkat desa memiliki peran ganda sebagai pemimpin masyarakat sekaligus pelaksana program pembangunan pemerintah. Sebagai pemimpin menengah, mereka berada di bawah Kepala Desa dan bertugas mengoordinasikan pelaksanaan kebijakan di tingkat lokal. Secara hierarkis, Sekretaris Desa adalah bawahan langsung dari Kepala Desa, sedangkan Kepala Keuangan berada di bawah Kepala Desa dan Sekretaris Desa. Kombinasi dari fungsi kepemimpinan dan pelaksanaan ini menuntut pejabat desa memiliki keterampilan manajerial yang baik, termasuk kemampuan komunikasi, pengelolaan sumber daya, dan pengetahuan tentang kebijakan lokal.

Kesenjangan gender dan dinamika budaya tradisional menjadi tantangan utama

dalam pemerintahan desa. Beberapa rekomendasi yang dapat diberikan adalah: **Peningkatan Partisipasi Perempuan:** Mengadopsi kebijakan afirmatif untuk meningkatkan keterwakilan perempuan dalam jabatan desa. Langkah ini dapat mencakup pelatihan kepemimpinan dan program mentoring khusus bagi perempuan. **Penguatan Kapasitas Pejabat Desa:** Memberikan pelatihan reguler dalam hal kepemimpinan, pengelolaan keuangan, dan komunikasi. Hal ini dapat membantu perangkat desa menjalankan tugas dengan lebih baik, terutama dalam menghadapi tantangan pembangunan desa. **Kesetaraan Gender sebagai Budaya Baru:** Kampanye

Selain dilakukan pelatihan mengenai kepemimpinan, dilakukan pula penguatan kapasitas teknis administrasi peserta. Hal ini karena peserta merupakan pemimpin administrasi di Desa. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan para peserta dalam menjalankan tugas administrasi desa, khususnya dalam pengelolaan keuangan dan pelayanan masyarakat. Salah satu kendala utama yang ditemukan adalah perlunya peningkatan kompetensi peserta dalam penggunaan teknologi informasi untuk pencatatan dan pelaporan. Melalui kegiatan ini, peserta diajarkan cara menggunakan aplikasi keuangan yang relevan untuk

Simpulan

Pengabdian ini mengungkapkan bahwa hampir semua aparat desa berperan sebagai *"team leader,"* dengan hanya satu individu yang dianggap sebagai *"country club leader."* Gaya kepemimpinan *"team leader"* mencerminkan fokus pada pencapaian tujuan organisasi sambil menjaga hubungan interpersonal yang baik di antara anggota tim. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar kepala desa memiliki kemampuan untuk

kesadaran masyarakat tentang pentingnya keterlibatan perempuan dalam kepemimpinan lokal untuk mengubah persepsi tradisional.

Budaya Banyumas yang egaliter, lugas, dan afirmatif memiliki potensi untuk memperkuat pemerintahan desa sebagai institusi berbasis rakyat. Namun, tantangan kesenjangan gender dan dinamika tradisional harus diatasi melalui kebijakan yang progresif dan inklusif. Dengan sinergi antara budaya lokal dan tata kelola modern, pemerintahan desa di Banyumas dapat menjadi model pemerintahan yang lebih inklusif, transparan, dan partisipatif.

mempercepat proses administrasi desa. Selain itu, sesi praktik juga dilakukan untuk memastikan para peserta dapat mengaplikasikan ilmu yang mereka dapatkan secara langsung. Evaluasi setelah pelatihan menunjukkan peningkatan pemahaman peserta mengenai manajemen administrasi keuangan serta peran teknologi dalam mendukung transparansi dan akuntabilitas di tingkat desa. Diharapkan hasil dari kegiatan ini dapat memberikan dampak jangka panjang, tidak hanya pada peningkatan kinerja para peserta, tetapi juga pada pengelolaan keuangan desa yang lebih efektif dan efisien.

D. PENUTUP

memimpin secara efektif dengan memberikan contoh positif, mendorong produktivitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

Namun, kehadiran satu pemimpin dengan gaya *"country club"* mencerminkan bahwa masih ada pemimpin yang terlalu mengutamakan hubungan interpersonal hingga mengorbankan efisiensi kerja. Hal ini dapat menjadi tantangan dalam memenuhi

kebutuhan organisasi secara optimal. Penegabdian lebih lanjut dapat mengeksplorasi alasan di balik preferensi gaya kepemimpinan yang berbeda ini dan dampaknya terhadap kinerja organisasi.

Sebagai *middle manager*, kepala desa memiliki tanggung jawab unik untuk menjalankan kebijakan dari pemerintah pusat dan provinsi sambil mengelola operasional desa sehari-hari. Peran ini membutuhkan kemampuan untuk menyeimbangkan tugas administratif dan kepemimpinan yang strategis. Kemampuan kepala desa untuk memotivasi tim, menyelaraskan visi, dan menghadapi berbagai tantangan operasional menjadi sangat penting.

Pelatihan kepemimpinan yang menargetkan kepala desa sebagai *middle manager* harus dirancang untuk memperkuat keterampilan ini. Terutama bagi kepala desa yang baru saja dilantik, pelatihan dapat membantu mereka menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan kebutuhan organisasi dan anggota tim.

Kesimpulan bahwa sebagian besar kepala administrasi desa adalah laki-laki, sementara beberapa kepala bagian keuangan adalah perempuan, mencerminkan adanya stereotip gender dalam pembagian pekerjaan di kantor desa. Jabatan yang berkaitan dengan administrasi sering dianggap sebagai domain laki-laki karena sifatnya yang strategis, sementara peran keuangan lebih sering dianggap sebagai pekerjaan feminin karena persepsi tradisional tentang pengelolaan uang di lingkungan keluarga.

Hal ini menegaskan bahwa stigma berbasis gender masih eksis dalam organisasi desa di Indonesia. Mengatasi stereotip ini membutuhkan upaya pendidikan, pelatihan, dan promosi yang adil berdasarkan kemampuan individu, bukan pada anggapan tradisional tentang peran gender.

Pengabdian ini diakui memiliki keterbatasan karena peserta didominasi oleh laki-laki. Hal ini berpotensi memberikan bias dalam analisis dan interpretasi data, terutama terkait dinamika gender dan kepemimpinan. Untuk pengabdian mendatang, disarankan untuk melibatkan lebih banyak peserta perempuan guna memberikan gambaran yang lebih seimbang.

Selain itu, analisis mendalam tentang hubungan antara jenis kepemimpinan dan jenis pekerjaan dapat memperkaya hasil pengabdian. Pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan dapat membantu pengembangan kebijakan dan pelatihan yang lebih baik.

Saran

Ada pula usulan untuk program pengabdian kepada masyarakat. Selain sebagai pemimpin, perangkat desa juga bertugas sebagai *middle management*. Mereka perlu dilatih untuk menyeimbangkan kekuatan antara kedua peran tersebut, terutama ketika Kepala Desa baru saja terpilih dan dilantik. Hal ini dikarenakan pimpinan yang baru akan memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda yang perlu disesuaikan dengan semua anggota organisasi.

Ucapan Terimakasih

Terima kasih kepada pihak-pihak yang membantu terselenggaranya pengabdian berikut ini. Pertama, Universitas Jenderal Soedirman atas dukungan sarana dan prasarana yang telah disediakan. Kedua, Universitas Nahdlatul Ulama Purwokerto atas kemitraannya. Ketiga, Camat Kabupaten Sumbang, Kepala Desa di Kabupaten Sumbang, serta perangkat desa yang menjadi peserta kegiatan ini. Keempat, semua pihak yang telah berkontribusi dalam pelaksanaan

pengabdian ini, baik secara langsung maupun tidak langsung.

E. DAFTAR PUSTAKA

Blake, R.; & Mouton, J. (1964) *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 15-41.

Indrayanto, A., Ramafhanti, W., & Hudaya, Z.A. (2024). Analysis of Leadership Style and Digital Information in Banyumas Villages. *Prosiding World*

Conference on Governance and Social Sciences (WCGSS 2023). Pp. 586-598. Atlantis Presss.

Priyadi. 2007. *Cablaka Sebagai Inti Model Karakter Manusia Banyumas. Diksi*, Vol. 4, No. 1.

Robbins dan Judge, Timothy, A.(2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Yukl, G. A. (2005). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.