

# EFEKTIFITAS GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MEMANAJEMEN RODA PEMERINTAHAN MASYARAKAT DESA TORJUNAN KABUPATEN SAMPANG

Arnanda Ajisaputra  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indosakti Malang  
E-mail: paranggaruda@gmail.com

## Abstract

*The research objective was to clarify the effectiveness of leadership style of Torjunan headman in terms of bureaucratic leadership that leads to its function as part of the Indonesian government institutions at the village level, and in terms of Situational Leadership leading to its function as the leader and protector of society. The instruments used in data collection were interviews, observation, and documentation; which further examined using three methods of data analysis namely; Miles analysis, which covered: data collection, data reduction, data presentation, and conclusion; Reddin analysis consisting of synchronization, data input, as well as the calculation of the average; and Hersey and Blanchard analysis comprising: synchronization, data input and drawing conclusions based on the accumulative column. The results showed: 1) Torjunan headman was seem less flexible in terms of managing the issues related to government affairs, especially regarding the bureaucratization of Robatal sub-district; 2) based on Blanchard Situational Leadership II model, Torjunan headman style were classified into G4 category, which means that Torjunan headman would be able to work more effective if he delegated the decision-making, as well execution, to society.*

**Keywords:** *Effectiveness of Leadership Styles, Situational, Bureaucratic, Torjunan headman (klebun)*

## Abstrak

*Tujuan penelitian untuk mengetahui efektifitas Gaya Kepemimpinan Klebun Torjunan dilihat dari segi Kepemimpinan Birokratis yang mengarah pada fungsi Klebun sebagai bagian dari lembaga pemerintahan Indonesia di tingkat desa, maupun dari segi Kepemimpinan Situasional yang mengarah pada fungsi Klebun sebagai pemimpin dan pengayom masyarakat. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi dan analisis data menggunakan analisis Miles Huberman yang terdiri dari: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan; analisis Reddin yang terdiri atas sinkronisasi, input data serta penghitungan rata-rata; serta analisis Hersey & Blanchard yang terdiri atas: sinkronisasi, input data serta penarikan simpulan berdasarkan kolom akumulatif. Hasil penelitian menunjukkan: 1) Klebun Torjunan kurang luwes dalam memajemen laju roda pemerintahan khususnya menyangkut birokratisasi dengan pemerintah Kecamatan Robatal; 2) Efektifitas Gaya Kepemimpinan Situasional Klebun Torjunan berada pada klasifikasi  $G_4$ , yang menggambarkan Klebun Torjunan lebih efektif melakukan tindakan dengan cara melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaan kepada masyarakat.*

**Kata kunci:** *Efektifitas Gaya Kepemimpinan, Situasional, Birokratis, Klebun Desa Torjunan*

*Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul-Nya, dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah dan Rasul, jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya* (Al-Qur'an, 4:59). Dalam ayat ini Tuhan Semesta Alam memerintahkan kepada para hamba-hambanya untuk taat kepada para pemimpinnya, sebab manusia merupakan makhluk sosial yang hidup secara berkelompok dan bermasyarakat. Kehidupan tersebut menimbulkan suatu interaksi sosial antara individu yang satu dengan yang lainnya sehingga timbul aktivitas sosial yang kompleks (Soekanto, 2005: 61). Aktivitas sosial yang kompleks tersebut akan berjalan dengan teratur bila ada seorang pemimpin yang mampu untuk melakukan pendekatan kepada masyarakat serta memahami budaya, ciri khas, dan sifat-sifat masyarakatnya.

Bila seorang pemimpin tidak bisa memahami masyarakatnya khususnya dalam segi sosial dan budaya, maka permasalahan demi permasalahan akan timbul di tengah-tengah masyarakat. Sebagaimana hal ini disampaikan oleh Rasulullah, "Apabila amanat telah disia-siakan, maka tunggulah kedatangan hari kiamat." Abu Hurairah bertanya, "Bagaimana menyia-nyiakannya itu, wahai Rasulullah?". Beliau menjawab, "Apabila suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah datangnya hari kiamat". (Shahih Bukhari, kitab Ar-Riqaq, Bab Raf'il Amanah 11: 333). Oleh sebab itu pemimpin harus ahli dalam memimpin serta mengetahui bagaimana cara memimpin yang tepat agar terwujud tatanan masyarakat yang sejahtera sesuai dengan harapan Bangsa Indonesia yang tercantum dalam preambule UUD 1945.

Negara Indonesia yang merupakan negara majemuk, memiliki beragam suku bangsa, budaya, dan bahasa, merupakan tantangan tersendiri bagi seorang pemimpin untuk mengatur masyarakatnya. Interaksi sosial yang majemuk memunculkan norma-norma sosial yang berperan untuk mengatur pergaulan hidup dengan tujuan untuk mencapai suatu tata tertib (Soekanto, 2005: 198). Agar norma-norma yang mewujudkan tata tertib tetap bertahan, maka ada suatu kekuatan (*power*) dalam masyarakat yang berfungsi untuk menjaga stabilitasnya. Tentunya kekuatan tersebut tidak hanya dilakukan oleh seorang individu saja, namun sekumpulan dari individu yang membentuk suatu lembaga. Pernyataan ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Soekanto (2005: 198), "Untuk memberikan suatu batasan, dapatlah dikatakan bahwa lembaga kemasyarakatan merupakan himpunan norma-norma segala tingkatan yang berkisar pada suatu kebutuhan pokok di dalam kehidupan masyarakat".

Lembaga kemasyarakatan bila diwujudkan dalam ruang lingkup suatu negara disebut sebagai pemerintah. Menurut Harichayono (1986: 63) yang dimaksud pemerintah adalah mesin yang dipakai untuk mengatur rakyat atau penduduk yang tinggal dalam suatu wilayah negara. Pemerintah Indonesia saat ini telah mengakui otoritas pemerintah daerah sehingga dibentuklah sistem pemerintahan otonomi daerah, sehingga masing-masing daerah memiliki hak dan wewenang untuk mengatur wilayahnya sesuai dengan kondisi lingkungan serta sosial kemasyarakatannya tanpa melenceng dari program utama yang dirancang oleh pemerintah pusat. Maka pemimpin suatu wilayah benar-benar harus memahami wilayahnya dan masyarakatnya secara menyeluruh agar roda pemerintahan berjalan dengan baik. Apabila sistem otonomi da-

erah diwujudkan pada ruang lingkup masyarakat desa, maka kepala desa harus memahami betul kondisi wilayahnya yang meliputi potensi alam terlebih lagi potensi Sumber Daya Manusia (SDM) yang merupakan unsur utama suatu daerah di negara Indonesia.

Untuk mencetak pemimpin yang ahli dalam memerintah dan mengatur masyarakat, maka diperlukan gaya kepemimpinan yang efektif untuk mewujudkan masyarakat yang madani, patuh terhadap aturan-aturan yang berlaku serta bersemangat dalam membangun wilayahnya sehingga terwujud kesejahteraan di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Thoha (1983:51) menyatakan bahwa pada saat seseorang berusaha mempengaruhi orang lain, maka ia terlibat dalam aktivitas kepemimpinan. Jika kepemimpinan tersebut terjadi dalam suatu organisasi tertentu dan perlu mengembangkan staf serta membangun iklim motivasi yang membangun tingkat produktivitas tinggi, maka orang tersebut lantas perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Dalam pemerintahan desa gaya kepemimpinan tentunya harus disesuaikan dengan pola sosial masyarakat setempat, sehingga dalam proses kepemimpinan konflik sosial dapat diminimalisir agar program kerja pemerintah dapat berjalan dengan lancar.

Madura merupakan sebuah pulau di sebelah Timur Laut Pulau Jawa yang memiliki karakteristik masyarakat yang unik, terkenal akan semangat dan kerja keras, serta dikenal dengan sifat dan wataknya yang keras. Masyarakat di pedesaan pada umumnya bersifat sederhana dalam pemikirannya maupun tindakannya. Biasanya mereka bersifat tertutup dan enggan untuk berhubungan dengan orang lain, sulit diharapkan untuk berinisiatif sendiri baik secara individu maupun kelompok (Sepoetro, 1980: 191). Kondisi yang demikian dapat menghambat program-pro-

gram yang telah dibentuk oleh pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah Republik Indonesia.

Di Madura pemimpin yang diakui adalah pemimpin yang mempunyai pengaruh tinggi terhadap masyarakat. Ia dinilai oleh masyarakat sebagai orang yang berwibawa dan mempunyai nilai kehormatan yang tinggi di dalam nasabnya. Ketika otonomi daerah diterapkan di Indonesia, pemimpin daerah dipilih langsung oleh masyarakat sehingga peran dan tanggung jawabnya menjadi lebih besar, sebab masyarakat telah memberikan kepercayaan penuh kepadanya untuk mengayomi mereka sehingga terwujud kehidupan masyarakat yang sejahtera.

Sampang merupakan salah satu kabupaten di Pulau Madura yang terkenal dengan kultur masyarakat yang keras. Pengetahuan mereka di bidang pemerintahan telah berkembang dan menuai sikap kritis pada masyarakatnya. Ketidaksesuaian sikap pemimpin terhadap masyarakat merupakan suatu permasalahan tersendiri yang menuai konflik besar. Konflik besar yang pertama kali muncul di Indonesia terjadi di Kabupaten Sampang pada tanggal 29 Mei 1997. Genap satu tahun sebelum Jakarta dipenuhi demonstrasi mahasiswa, Kabupaten Sampang dipenuhi dengan aksi anarkis oleh masyarakat. Pembunuhan dan perusakan fasilitas umum terjadi hampir di seluruh kawasan wilayah Kabupaten Sampang karena tidak puas dengan sistem kepemimpinan pada saat itu (Rubrik Peristiwa, 28 Juni 1997). Pada era reformasi di mana otonomi daerah telah diberlakukan, pengetahuan masyarakat tentang politik dan pemerintahan menjadi lebih berkembang sehingga membutuhkan peran pemimpin yang handal dalam memerintah wilayah Madura pada umumnya dan Kabupaten Sampang pada khususnya.

Pengetahuan masyarakat tentang pemerintahan juga telah berkembang pesat di daerah pedesaan. Seperti yang terjadi di Desa Torjunan Kecamatan Robatal yang terletak sekitar 24 Km arah utara dari Pendopo Kabupaten Sampang. Keadaan wilayahnya yang gersang dan sulitnya mendapatkan sumber air bersih menjadi salah satu penyebab kerasnya kultur masyarakat setempat.

Desa Torjunan dipimpin oleh seorang kepala desa, masyarakat Madura menyebutnya dengan istilah *Klebun*. Setelah otonomi daerah diterapkan, masyarakat desa setempat mulai merasakan kebebasan berpolitik. Kultur masyarakat yang keras dan terbuka menambah keberanian mendatangi *Klebun* untuk meminta kejelasan tentang suatu permasalahan yang terjadi di tengah-tengah masyarakat. Penjelasan yang disampaikan *Klebun* kepada masyarakat tidak sekedar penjelasan yang tepat dan akurat, tetapi memerlukan gaya kepemimpinan tersendiri yang cocok untuk dapat mempengaruhi masyarakat sehingga masyarakat tidak anarkis bertindak berings dan brutal, melainkan masyarakat mau menerima penjelasan dan mau menuruti perintah *Klebun*.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan pada saat melaksanakan KKN diketahui bahwa, masyarakat Desa Torjunan yang terkenal keras, terbuka dan pemberani, ternyata mau berpartisipasi aktif di bawah kepemimpinan *Klebun* untuk secara bersama-sama mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Keberhasilan kepemimpinan *Klebun* dalam mempengaruhi masyarakat ini tidak semudah membalikkan tangan, karena di satu sisi dihadapkan pada sistem birokratis yang telah diatur oleh Undang-Undang Negara Kesatuan Republik Indonesia, di sisi lain *Klebun* yang berperan sebagai pamong masyarakat dihadapkan pada situasional untuk pemenuhan kebu-

tuhan praktis yang bertentangan dengan sistem kepemimpinan birokratis.

Salah satu studi kasus menunjukkan bahwa masyarakat desa Torjunan sangat memerlukan pemenuhan kebutuhan air bersih. Pemenuhan kebutuhan ini harus segera dipenuhi dan tidak memerlukan penanganan secara birokratis melalui jalur hirarkhis yang begitu panjang. Apabila hal ini tidak segera dipenuhi dapat sebagai penyebab kerawanan sosial yang berdampak kompleks. Sebagai mediator antara pemenuhan kebutuhan situasional masyarakat Desa Torjunan dengan secara birokratis melalui jalur hirarkhis Pemerintah Kecamatan Robatal diperlukan gaya kepemimpinan yang efektif pada *Klebun* Torjunan. Ada dua jenis gaya kepemimpinan *Klebun* yang ditengarai efektif dalam mengatasi permasalahan yang terjadi di desa Torjunan. Dua jenis gaya kepemimpinan itu adalah Gaya Kepemimpinan Situasional dan Gaya Kepemimpinan Birokratis. Gaya Kepemimpinan Situasional berperan penting dalam mewujudkan komunikasi dan interaksi antara *Klebun* Torjunan dengan Masyarakat Desa Torjunan dan Gaya Kepemimpinan Birokratis berperan penting dalam mewujudkan komunikasi dan interaksi antara *Klebun* Torjunan dengan Kecamatan Robatal.

Gaya Kepemimpinan Situasional dan Gaya Kepemimpinan Birokratis akan efektif diterapkan dalam menjalankan roda pemerintahan apabila didukung dengan penerapan yang tepat di lapangan. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk menggambarkan seberapa besar efektifitas gaya kepemimpinan *Klebun* Torjunan baik dilihat dari Gaya Kepemimpinan Birokratis maupun Gaya Kepemimpinan Situasional.

## Metode Penelitian

Dengan mengacu kepada tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu mendeskripsikan gaya kepemimpinan *Klebun* Torjunan Kabupaten Sampang, serta mengidentifikasi serta menganalisis efektifitas gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dari kedua gaya kepemimpinan yaitu birokratis dan situasional, maka penelitian ini dapat digolongkan ke dalam penelitian deskriptif kualitatif.

Lokasi penelitian merupakan tempat di mana riset penelitian akan dilakukan. Lokasi penelitian yang akan diambil oleh peneliti adalah Desa Torjunan, Kecamatan Robatal, Kabupaten Sampang Madura. Tepatnya adalah sekitar 24 Km sebelah Utara Kota Sampang.

Agar penelitian dapat fokus pada suatu permasalahan sehingga menghasilkan deskripsi yang lebih obyektif, maka peneliti memberikan batasan sebagai berikut: Obyek Penelitian: Peneliti membatasi obyek penelitian pada *Klebun*/Kepala Desa Torjunan Kabupaten Sampang, aparat pemerintah Kecamatan Robatal Kabupaten Sampang, serta masyarakat Desa Torjunan Kabupaten Sampang.

Terdapat 3 (tiga) pendekatan dalam penelitian sosial kualitatif yang menyangkut pendekatan Fenomenologi, Interaksi Simbolik, dan Etnometodologi (Hendarso, 2006: 166).

Berdasarkan pernyataan di atas, maka peneliti menggunakan metode survey dan studi kasus sebagai langkah untuk melakukan pendekatan secara menyeluruh terhadap obyek penelitian.

Sedangkan pendekatan teori yang dipakai adalah Pendekatan Teori Reddin dan Teori Hersey&Blanchard. Pendekatan Teori Reddin digunakan untuk menganalisa dan mendeskripsikan Gaya Kepemimpinan Birokratis *Klebun* Torjunan. Mengingat *Klebun*/Kepala Desa adalah seseorang pemim-

pin yang memegang tanggung jawab tertentu sebagai pemimpin dan memiliki sejumlah peraturan-peraturan yang harus dilaksanakan dan terkait dengan sistem administrasi pemerintahan. Peranan Pendekatan Teori Reddin adalah menganalisa dan menggambarkan bagaimana efektifitas Gaya Kepemimpinan Birokratis *Klebun* Torjunan melalui sudut pandang perangkat pemerintahan di atasnya (caamat) dan melalui sudut pandang masyarakat desa setempat dalam kaitannya dengan penerapan administrasi pemerintahan daerah setempat.

Pendekatan Teori Hersey&Blanchard digunakan untuk menganalisa dan mendeskripsikan Gaya Kepemimpinan Situasional *Klebun* Torjunan. Mengingat *Klebun* Torjunan merupakan seorang pamong bagi masyarakat Desa Torjunan yang bertanggung jawab atas kesejahteraan serta keamanan masyarakat Desa Torjunan. Peranan Pendekatan Teori Hersey&Blanchard sebagai alat analisis untuk menganalisa dan menggambarkan jenis Gaya Situasional yang dipakai *Klebun* Torjunan beserta efektifitasnya terhadap masyarakat Desa Torjunan dalam kaitannya dengan fungsi *Klebun*/Kepala Desa sebagai pamong/pengayom masyarakat.

Mengingat jumlah obyek data yang sangat banyak dan terdiri atas berbagai lapisan masyarakat serta fungsi obyek data yang vital untuk mendapatkan sumber data primer agar hasil penelitian dapat obyektif, maka peneliti menggunakan teknik Quota Sampling yang akan dijelaskan pada paragraf berikutnya untuk menentukan sample obyek yang akan diteliti.

Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan Non Probability Sampling dengan menggunakan sistem Quota Sampling. Non Probability Sampling digolongkan sebagai non random sampling, sebab tidak memperhitungs-

kan variasi antara setiap unit sampling dan kemungkinan kekeliruan sampel. Jumlah populasi sering tidak diketahui dengan pasti, sehingga pengambilan jumlah atau ukuran sampel hanya dilakukan dengan perkiraan atau estimasi telah mencukupi untuk mewakili populasi (Nawawi, 2005: 156).

Peneliti melakukan analisis data dengan menggunakan model interaktif dan pendekatan teori. Model interaktif terdiri atas tiga komponen analisis yaitu, reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles dan Huberman dalam Sujadi, 2005: 60). Selanjutnya ketiga komponen ini dipadukan secara sistematis untuk menambah keakuratan analisa. Perpaduan ketiga komponen dalam model analisa data interaktif ini dapat digambarkan dalam bagan seperti berikut:

Pendekatan teori yang digunakan adalah *Grand Theory of Hersey and Blanchard* dan *Grand Theory of Reddin* (Teori Pokok dari Hersey dan Blanchard serta Teori Pokok dari Reddin).

Teori Hersey dan Blanchard merupakan teori yang dipakai dalam menganalisa Efektifitas Gaya Kepemimpinan Situasional yang diterapkan oleh *Klebun* Torjunan dalam kepemimpinannya sekaligus klasifikasi gaya yang tepat untuk diterapkan sesuai dengan kondisi dan situasi saat peneliti berada di lapangan. Pendekatan ini didasarkan atas pernyataan Hersey dan Blanchard yang dituangkan dalam model gaya kepemimpinan situasional yang telah dimodifikasi oleh para ilmuwan setelahnya sebagai alat ukur. Untuk dapat mengukur efektifitas dan klasifikasi gaya yang tepat yaitu dengan cara mengklasifikasikan *field note* ke dalam tabel yang telah disiapkan. Kemudian setelah selesai maka hasil klasifikasi dicocokkan ke dalam model teori yang ada. Model dan alat ukur penelitian akan peneliti cantumkan dalam Bab Lampiran.

Sedangkan pendekatan Teori Reddin digunakan untuk mengukur efektifitas Gaya Kepemimpinan Birokratis *Klebun*/Kepala Desa Torjunan. Pendekatan ini didasarkan atas pernyataan Reddin menyangkut Gaya Kepemimpinannya. Untuk mengetahui efektifitas Gaya Kepemimpinan Birokratis *Klebun*/Kepala Desa Torjunan, peneliti akan memasukkan informasi yang didapatkan dari data-data primer ke dalam *Grand Theory Model of Reddin*. Dari model teori utama tersebut, efektifitas Gaya Kepemimpinan Birokratis *Klebun* Torjunan dapat diidentifikasi. Model dan alat ukur penelitian akan peneliti cantumkan dalam Bab Lampiran.

### Hasil Penelitian dan Pembahasan

Karena studi kasus penelitian ini membahas mengenai Efektifitas Gaya Kepemimpinan Birokratis *Klebun* Torjunan, maka obyek yang diteliti adalah pegawai Kecamatan Robatal yang sering berinteraksi dengan *Klebun* Torjunan dalam pertemuan formal maupun informal. Mereka adalah Camat Robatal dan para Kepala Bagian yang membawahi Camat. Informasi yang mereka sampaikan telah mendeskripsikan secara detail Gaya Kepemimpinan Birokratis *Klebun* Torjunan melalui fenomena atau kejadian-kejadian yang dikemukakan. Selain itu informasi tersebut dapat dijadikan sebagai bahan untuk menentukan gambaran Efektifitas Gaya Kepemimpinan Birokratis secara tertimbang yang diukur dengan metode pengukuran Reddin.

Bila digambarkan secara fenomenal, terdapat situasi, kondisi, maupun kejadian di lapangan yang cukup unik dan menarik untuk menggambarkan Gaya Kepemimpinan Birokratis *Klebun* Torjunan, mengingat budaya Madura khususnya Desa Torjunan jarang dibahas dalam suatu penelitian oleh para peneliti.

Adapun gambaran tersebut meliputi: Masalah Administrasi Pernikahan (Pembuatan Surat Nikah), masyarakat Madura, termasuk juga masyarakat Desa Torjunan masih banyak ditemui perkawinan di bawah umur yang ditentukan oleh Undang-Undang Perkawinan Republik Indonesia, di mana dalam Undang-Undang tersebut dinyatakan bahwa usia minimal menikah bagi laki-laki adalah 21 Tahun dan wanita adalah 18 Tahun. Namun demikian, dikarenakan pendidikan masyarakat yang rendah ditunjang dengan norma agama dan budaya yang kental Undang-Undang Perkawinan Republik Indonesia kurang begitu dipedulikan. Pada akhirnya banyak dari mereka yang tidak memiliki buku catatan pernikahan di KUA.

Permasalahan demi permasalahan terus berkembang seiring dengan kebutuhan mereka, khususnya bagi pendidikan anak-anak mereka di mana administrasi pendidikan telah disyaratkan dengan ketat. Kejelasan akta kelahiran termasuk salah satu syarat yang harus dipenuhi, sehingga bagi mereka yang tidak memiliki surat nikah, akta kelahiran anak mereka tidak bisa diterbitkan. Hal ini memicu permasalahan lebih jauh yang menjadi beban seorang *Klebun* sebagai pengayom masyarakat untuk segera mengambil jalan keluar bagi permasalahan masyarakatnya khususnya masalah pernikahan.

Permasalahan yang tampak dari kebiasaan mereka untuk menikah di bawah umur menurut Undang-Undang Pernikahan adalah masyarakat yang tidak memiliki surat nikah, sehingga ketika mereka mempunyai anak akan sulit untuk mendapatkan akta kelahiran anak-anak mereka. Hal ini akan menyulitkan pula dalam masalah pendidikan anak mereka, sebab pendidikan untuk saat ini mensyaratkan memiliki akta kelahiran sebagai syarat utama. Akhirnya banyak di antara mereka yang ti-

dak bersekolah, atau minimal tamatan Sekolah Dasar yang dikelola secara tidak formal oleh beberapa organisasi kemasyarakatan.

Seandainya mereka berniat mengurus surat nikah di masa tuanya atau ketika mereka telah memiliki anak hal itu bisa dilakukan, namun memerlukan persyaratan yang rumit dengan biaya yang mahal serta proses administrasi yang tidak mudah. Mereka diharuskan membayar biaya administrasi sebesar satu juta rupiah dan wajib mengikuti sidang agama di KUA dengan menghadirkan saksi-saksi.

Selain itu permasalahan berkembang terus dan menjadi permasalahan yang melekat di saat anak-anak mereka telah memiliki kebutuhan untuk mengurus administrasi sipil yang lain seperti KTP, akta jual-beli tanah, serta warisan. Hal ini sering terjadi dan memunculkan permasalahan pelik karena anak-anak mereka tidak tahu berapa usianya. Akhirnya dalam penerapan di lapangan, anak-anak mereka pun menyatakan umurnya dengan perkiraan dan karangan semata.

Dua sisi yang harus dipertimbangkan oleh *Klebun* Torjunan adalah bagaimana Beliau dapat melayani masyarakatnya untuk mempermudah administrasi mereka khususnya pernikahan mereka bagi yang akan menikah. Di sisi lain secara hukum dan Undang-Undang Pernikahan, *Klebun* tidak bisa lepas dari ketentuan yang berlaku. Inilah pentingnya peran Gaya Kepemimpinan Birokratis harus betul-betul diterapkan secara efektif agar masyarakat terpenuhi kepuasannya dan di sisi lain tidak menyalahi aturan yang berlaku.

Gaya Kepemimpinan Birokratis ini merupakan gaya kepemimpinan yang berfungsi untuk memediasi antara masyarakat dengan pemerintah yang lebih tinggi wewenangnya. Sehingga *Klebun* dalam menerapkan Gaya Kepemimpinan Birokratis adalah bagaimana

beliau dapat memahamkan perilaku masyarakat yang berkaitan dengan birokratis ataupun administrasi kepada aturan-aturan yang berlaku sehingga tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan dan masalah-masalah administrasi yang menyulitkan masyarakat. Atau bila perilaku tersebut telah diklaim masyarakat secara mayoritas sebagai adat maupun aturan agama, maka peran *Klebun* adalah bagaimana beliau dapat meyakinkan pihak pemerintah bahwa itu adalah adat yang dipegang teguh oleh masyarakat sehingga pemerintah dapat memberikan kebijakan lain yang meringankan masyarakat.

Bila sistem birokratis seperti contoh di atas yaitu masalah pernikahan diterapkan secara kaku, yaitu berjalan sesuai dengan Undang-Undang Pernikahan yang berlaku tanpa melihat bagaimana situasi kondisi, budaya dan kebiasaan di suatu daerah khususnya di Madura maka akan menimbulkan permasalahan yang lebih besar mulai dari ketidakpuasan masyarakat hingga kerusakan masalah, bahkan carok pun bisa terjadi sewaktu-waktu. Selain itu khususnya di Madura termasuk di Desa Torjunan, karakteristik masyarakatnya yang keras harus menjadi pertimbangan tersendiri bagi aparat pemerintahan desa.

Koordinasi dan Administrasi, *Klebun* Torjunan pada khususnya juga harus menerapkan kemudahan-kemudahan dalam sistem administrasi termasuk juga pembuatan surat nikah ataupun akta kelahiran. Pemerintah Kecamatan Robatal dan Kabupaten Sampang pun telah memakluminya, karena selain kondisi masyarakatnya yang memiliki tempramen keras dengan pendidikan yang rendah juga ditunjang sistem koordinasi *Klebun* terhadap para pejabat di atasnya (Camat dan Bupati) dalam melaporkan kesiapan masyarakatnya untuk menerima sistem administrasi yang berlaku umum di Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dengan adanya fleksibilitas terhadap sistem administrasi di wilayah Desa Torjunan pada khususnya, maka desa ini termasuk desa yang paling aman di wilayah Kecamatan Robatal khususnya dari informasi tentang meletusnya konflik hingga menimbulkan carok, walaupun benih-benih permusuhan masih tetap ada. Kondisi demikian tidak dialami oleh desa yang lainnya, konflik masyarakat yang menyangkut tentang permasalahan dalam pemerintahan seringkali menimbulkan situasi genting yang berujung pada tawuran massal hingga carok, walaupun untuk saat ini masalah carok jauh berkurang di wilayah Madura pada umumnya.

Gaya Kepemimpinan Birokratis yang ditinjau dari segi hubungan *Klebun* dengan pihak kecamatan, merupakan suatu sarana untuk menggambarkan bagaimana situasi dan kondisi masyarakat khususnya di Desa Torjunan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dipaparkan pada sub bab 4.3 menunjukkan bahwa hubungan antara *Klebun* dengan pihak kecamatan cukup baik, namun kurang memiliki fungsi dan peranan yang signifikan. Berdasarkan kesimpulan hasil wawancara diperoleh suatu gambaran bahwa pihak pemerintah Kecamatan Robatal hanya berperan sebagai mediasi dan kontrol terhadap desa-desa di seluruh Kecamatan Robatal termasuk Desa Torjunan. Sehingga bila terjadi masalah dalam proses pembangunan, maka *Klebun* lebih sering menangani kasusnya dengan masyarakat secara langsung daripada harus berkoordinasi dengan Camat atau meminta pendapat pihak kecamatan. Seandainya memang perlu dilakukan hubungan dengan pihak kecamatan itu hanya sebatas sistem administrasi fungsional. Pada aplikasinya *Klebun* lebih memilih koordinasi intensif dengan Bupati daripada dengan Camat. Kondisi demikian salah satunya disebabkan karena Ke-



camatan Robatal tidak memiliki anggaran dana sama sekali untuk pembangunan desa-desa di seluruh Kecamatan Robatal termasuk Desa Torjunan. Di sisi lain pihak Kecamatan Robatal tetap memiliki tanggung jawab merekam aktivitas sosial kemasyarakatan dan pembangunan desa-desanya. Maka para *Klebun* termasuk *Klebun* Torjunan lebih memilih koordinasi dan konsultasi dengan Bupati Sampang daripada dengan Camat Robatal, namun secara tanggung jawab fungsional *Klebun* tetap memberitahukan pihak kecamatan tentang kondisi desanya.

Selain itu pihak Kecamatan Robatal tidak memiliki aparat keamanan khusus yang memadai. Di satu sisi kondisi keamanan dan sosial masyarakat di seluruh desa Kecamatan Robatal termasuk Desa Torjunan sangat labil, terutama saat menjelang Pemilihan Kepala Desa (Pilkades).

Keamanan, kondisi keamanan di Madura termasuk labil dan rawan. Pendidikan mayoritas masyarakatnya yang rata-rata rendah merupakan penyebab utama mudahnya isu-isu negatif menyebar luas dan mudah untuk diadu domba. Selain itu ditunjang dengan politik desa yang kurang sehat, yaitu persaingan antar calon kepala desa yang sangat kuat menjelang Pilkades hingga Pilkades berikutnya, merupakan sarana peletus konflik yang sangat efektif.

Carok masal dapat sewaktu-waktu meletus tanpa ada media yang berani meliputnya. Kondisi demikian memaksa *Klebun* harus bertindak cepat dan memiliki peran koordinasi yang tinggi dengan pihak-pihak yang dapat memulihkan keadaan. Dalam hal ini, Gaya Kepemimpinan Situasional sangat diperlukan dalam meredam konflik ke arah masyarakat. Di sisi lain yang sangat penting untuk segera diterapkan adalah Gaya Kepemimpinan Birokratis yang efektif sehingga dalam berkoordinasi dengan pihak-pihak ber-

kepentingan dapat terwujud suatu hubungan yang dapat meredakan situasi konflik dengan cara-cara yang tepat.

Kecamatan Robatal sebagai tingkat administratif terdekat yaitu setingkat di atas *Klebun* merupakan sarana yang cepat dan tepat untuk memberikan informasi terbaru bila konflik meletus. Namun personil keamanan di tingkat kecamatan memaksa mereka juga harus terus melakukan koordinasi intensif dengan pihak Kabupaten Sampang. Hal ini merupakan salah satu hambatan lamanya pemulihan situasi dan kondisi konflik khususnya dalam penerjunan aparat keamanan di lokasi kejadian.

Penyampaian informasi yang terlalu lama di lingkungan birokratis khususnya wilayah pemerintahan Kabupaten Sampang tersebut membuat *Klebun* harus menerapkan sistem gaya kepemimpinan yang efektif. Sehingga beliau menerapkan Gaya Kepemimpinan Birokratis yang tidak terlalu kaku, yaitu berjalan dengan fleksibel sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.

Seperti halnya dengan Gaya Kepemimpinan Birokratis, Gaya Kepemimpinan Situasional Efektif juga dapat digambarkan melalui serangkaian pendekatan dan wawancara dari para narasumber, yaitu mereka yang tersangkut paut langsung dalam interaksi dengan *Klebun* terutama dalam hal musyawarah untuk menentukan program-program baik bantuan maupun pembangunan di wilayah Desa Torjunan. Maka dalam pengukuran Efektifitas Gaya Kepemimpinan Situasional *Klebun* Torjunan obyek yang diteliti adalah masyarakat Desa Torjunan.

Agar pengukuran dapat dilakukan secara obyektif, maka obyek yang diambil adalah masyarakat yang aktif berinteraksi dengan *Klebun*. Secara mayoritas mereka adalah tokoh-tokoh masyarakat baik tokoh adat maupun tokoh agama. Namun demikian se-

bagian dari mereka yang tidak pernah ikut berinteraksi juga dapat menggambarkan bagaimana langkah-langkah *Klebun* untuk menghadapi masyarakat yang kurang peduli terhadap pembangunan desanya. Selain itu mereka yang tidak pernah ikut dalam musyawarah ataupun berinteraksi dengan *Klebun* adalah suatu fenomena yang dapat menggambarkan bagaimana tingkat kesiapan masyarakat dalam berorganisasi khususnya di Desa Torjunan. Adapula masyarakat yang hanya bisa mengeluh bila program-program desa berjalan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan baik berupa bantuan ataupun berupa pembangunan, namun mereka tidak turut memenuhi undangan dalam musyawarah. Mayoritas masyarakat hanya hadir ke rumah *Klebun* bila ada keperluan administrasi, seperti pembuatan KTP atau akta jual-beli dan keperluan administrasi yang lainnya.

Alasan yang dikemukakan oleh masyarakat yang 'kurang peduli' hampir sama, yaitu jarak antara rumahnya dengan rumah *Klebun* yang cukup jauh. Padahal bila ditelusuri lebih dalam, mereka mempunyai kendaraan berupa sepeda motor untuk menuju ke rumah *Klebun* yang juga merupakan pusat pemerintahan desa. Adapula yang mengaku tidak mendapatkan undangan ketika musyawarah akan dilangsungkan. Padahal melalui wawancara dan pengamatan secara informal, *Klebun* telah mengundang atau memberitahu masyarakat mengenai program yang akan berjalan. Seperti program pembangunan kandang sapi, di mana *Klebun* telah memberitahu masyarakat mengenai pembangunan kandang sapi yang akan dibangun di Dusun Laok Leke. Tentunya pemberitahuan ini melalui *Apel* dari masing-masing dusun, namun ketika peneliti melakukan wawancara dengan masyarakat sekitar Dusun Laok Leke ada di antara mereka yang tidak mengetahui mengenai pem-

angunan tersebut. Mayoritas dari mereka hanya mengetahui desas-desusnya saja sehingga tidak mengetahui secara pasti mengenai pembangunan tersebut.

Masyarakat dengan tipe seperti ini tidak dapat dijadikan sebagai obyek penelitian, walaupun dapat menggambarkan bagaimana Gaya Kepemimpinan Situasional *Klebun* Torjunan khususnya dalam menghadapi masyarakat yang seperti itu. Hal ini dikarenakan mereka jarang berinteraksi dengan *Klebun* sehingga mereka kurang mengetahui, bahkan tidak memahami bagaimana Gaya Kepemimpinan *Klebun* dan apa saja upaya *Klebun* untuk memajukan desanya, hanya mereka tahu bahwa beberapa pembangunan baik fisik (contoh: pembangunan kandang sapi) maupun non fisik (contoh: bantuan raskin dan BLT) sudah mereka terima dan mereka rasakan.

Berdasarkan hasil penelitian, perilaku masyarakat yang demikian bukan karena *Klebun* yang tidak peduli terhadap masyarakatnya, namun justru sebaliknya. Menurut informasi dari masyarakat yang aktif berinteraksi dengan *Klebun* dan juga tokoh-tokoh masyarakat Desa Torjunan, *Klebun* sudah melakukan pendekatan terhadap mereka, bahkan terhadap lawan politiknya sekalipun. Namun karena mereka tetap tidak mau peduli, maka *Klebun* dan tokoh masyarakat membiarkannya. Langkah ini ditempuh bukan karena *Klebun* sudah membenci masyarakat dengan tipe seperti ini, namun hal ini dilakukan untuk meminimalisir resiko dan pecahnya konflik sosial.

Ketidakpedulian sebagian besar masyarakat bukan karena murni dari diri mereka sendiri, namun salah satu faktornya adalah rendahnya pendidikan, pengetahuan yang kurang serta kondisi politik desa yang cukup kuat, sebagaimana telah dijelaskan pada paparan sebelumnya. Ketidakpedulian masyarakat

kat inilah yang merupakan faktor utama pentingnya mencari Efektifitas Gaya Kepemimpinan Situasional *Klebun* Torjunan.

Gambaran *Klebun* yang telah melakukan berbagai pendekatan secara individual, kekeluargaan dan secara politis, namun mereka tetap pada pendiriannya merupakan suatu fenomena yang cukup menggambarkan sekilas gaya kepemimpinan *Klebun* Torjunan dalam memimpin masyarakatnya. Hanya saja judul dari penelitian ini terkait dengan aktivitas roda pemerintahan dan bukan pendekatan secara psikologis masyarakat, maka deskripsi dalam penelitian ini mengacu pada bagaimana interaksi *Klebun* Torjunan dalam bermusyawarah dengan warganya yang turut andil membangun Desa Torjunan. Dari musyawarah atau yang biasa dikenal dengan istilah Musyawarah Rencana Pembangunan Wilayah Desa (Musrenbangdes) inilah Efektifitas Gaya Kepemimpinan Situasional *Klebun* Torjunan dapat digambarkan secara lebih terukur melalui teknik pengukuran yang dikemukakan oleh Hersey & Blanchard.

Gaya kepemimpinan *Klebun* Torjunan yang dinilai sebagian besar masyarakat demokratis dan luwes (situasional), merupakan sebuah kemajuan besar bagi masyarakat Desa Torjunan, sebab selama  $\pm 24$  tahun telah dipimpin oleh seorang *Klebun* yang dinilai oleh sebagian besar masyarakat sebagai pemimpin yang diktator dan penuh dengan ambisi kekuasaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan masyarakat pada lembar wawancara.

Sampai penelitian ini ditulis, terjangan dan ancaman *Klebun* lama terhadap *Klebun* yang saat ini menjabat masih tetap dirasakan, baik oleh *Klebun* sendiri maupun oleh masyarakat luas bahkan hal ini dirasakan hingga wilayah kecamatan. Masyarakat telah menyadari dari hal ini dan konflik pun sudah pernah akan terjadi, namun pendekatan dengan ber-

bagai pihak yang dimediasi oleh *Klebun* maupun pihak kecamatan dapat meredakan konflik tersebut, sehingga carok pun dapat dihindari.

Dari gambaran hasil wawancara terhadap masyarakat dapat diketahui bagaimana Gaya Kepemimpinan Situasional *Klebun* terhadap masyarakat Desa Torjunan khususnya dalam menghadapi gesekan-gesekan dengan lawan politik mereka yang secara langsung atau tidak dapat berimbas pada gejala sosial. Dalam hasil wawancara dengan masyarakat telah dipaparkan contoh-contoh gesekan dengan lawan politik yang dapat menyebabkan terganggunya pembangunan desa. Salah satunya adalah pembangunan jalan di Wilayah Timur khususnya di Dusun Sendang Desa Torjunan, di mana sebagian masyarakatnya tidak setuju setelah mereka menandatangani surat perjanjian. Setelah ditelusuri baik oleh *Klebun*, pihak Kecamatan, Pihak kepolisian, Babinsa dan pihak Kabupaten Sampang memang terdapat indikasi politik yang kurang sehat. Selain itu proses raskin yang dilaporkan menyalahi prosedur oleh lawan politik *Klebun* terpilih menyebabkan sistem pemerintahan sempat terhambat. *Klebun* harus memenuhi undangan kepolisian untuk memberikan keterangan yang sebenarnya. Namun karena saksi dari masyarakat yang kuat, bahwa *Klebun* tidak bersalah maka beliau dapat dibebaskan. Dalam pernyataannya, Serda Arul sebagai Barikade Pengamanan Desa juga menyatakan bahwa hal itu termasuk gesekan politis untuk menjebak *Klebun* agar pemilihan di masa mendatang tidak terpilih kembali.

Kondisi ini merupakan fenomena politis yang dapat menggambarkan tantangan serta hambatan *Klebun* Torjunan dalam memimpin masyarakatnya. Untuk mengetahui Efektifitas Gaya Kepemimpinan Situasional yang saat ini diterapkan khususnya dalam meng-

hadapi gejala politik desa di tengah-tengah tanggungjawabnya sebagai pemimpin dan pengayom masyarakat, maka dalam penelitian ini perlu gambaran yang lebih rinci dan terimbang. Gambaran ini dapat diwujudkan dengan penyesuaian antara fenomena yang digambarkan oleh para narasumber dengan *grand theory* yang dikemukakan oleh Hersey & Blanchard.

Hersey & Blanchard membuat suatu instrumen yang dapat mengukur apa jenis Gaya Kepemimpinan Situasional yang efektif untuk diterapkan, dalam penelitian ini khususnya adalah di Desa Torjunan. Instrumen tersebut terdiri atas 12 poin pertanyaan. Namun pada poin pertanyaan nomor 12 yang menyangkut tentang konflik serta ketidakharmonisan, maka dalam penelitian ini khusus untuk nomor 12 dengan tipe wawancara terhadap masyarakat jawaban disamaratakan.

Beberapa alasan yang dapat dikemukakan untuk menjelaskan pernyataan di atas adalah: 1. Bahwa bila pertanyaan nomor 12 ini dikemukakan pada masyarakat dapat membuka luka lama yang telah terpendam dan dikhawatirkan akan timbul ketidakharmonisan antar masyarakat atau konflik akan meletus kembali. Karena hal yang sensitif inilah, maka untuk poin pertanyaan nomor 12 hanya diambil satu sampel jawaban, sebagai informan adalah tokoh agama yang lebih memahami tentang kondisi masyarakat secara luas. Beliau juga memberikan nasehat agar pertanyaan tentang konflik tidak dilontarkan kepada masyarakat, karena dikhawatirkan mereka akan berpikir hal-hal yang tidak diinginkan; 2) Penyelesaian permasalahan konflik di Madura memiliki cara yang berbeda dengan di daerah lain. Selain itu permasalahan yang diungkit kembali bisa cepat meledak dan penyelesaiannya dapat diselesaikan dengan cara-cara mereka sendiri. Me-

ningkat mayoritas pendidikan masyarakat yang rendah dan watak yang keras, maka pertanyaan nomor 12 ini merupakan pertanyaan yang krusial, akan tetapi dalam instrumen yang dikemukakan Hersey & Blanchard pertanyaan ini merupakan kunci utama untuk dapat mengukur Efektifitas Gaya Kepemimpinan Situasional. Maka untuk jawaban pertanyaan nomor 12 tetap dicantumkan dengan permisalan yang sama antar semua masyarakat; 3) Dari sampel jawaban yang didapat, terkdang masyarakat Madura masih menyelesaikan konflik mereka dengan cara adat. Salah satu adat yang kini masih dipertahankan oleh sebagian masyarakatnya adalah carok dan pembalasan dendam bagi keluarga yang dibunuh saat konflik terjadi, walaupun saat ini carok sudah jauh berkurang daripada beberapa tahun yang lalu. Menimbang situasi tersebut maka, bila pertanyaan nomor 12 dalam instrumen Hersey & Blanchard dipaksa untuk dikemukakan di masyarakat akan menimbulkan resiko yang tinggi dan dapat berakibat fatal. Itulah beberapa alasan penelitian ini menyamaratakan jawaban yang menyangkut pertanyaan nomor 12.

Untuk menggambarkan lebih detail Gaya Kepemimpinan Situasional *Klebun* Torjunan, maka dalam penelitian ini dicantumkan narasumber dari masyarakat dari Desa Torjunan yang bergerak di beberapa bidang keilmuan yang menangani kesejahteraan masyarakat seperti bidang kesehatan, bidang pertanian, dan bidang keamanan.

Bidang pertanian merupakan bidang yang sangat penting untuk digambarkan mengingat masyarakat Desa Torjunan mayoritas adalah para petani, sehingga sebagian besar kebutuhan hidup mereka adalah dari hasil cocok tanam. Namun pada hasil wawancara dengan salah satu anggota Badan Pengawas Desa (BPD) yang juga merupakan penyalur

bantuan pertanian dari pemerintah Kabupaten Sampang didapatkan informasi bahwa *Klebun* masih sangat kurang dalam pengembangan pembangunan bidang pertanian. Kelangkaan pupuk yang terjadi beberapa waktu lalu belum mendapatkan respon *Klebun* untuk tahun sekarang. *Klebun* yakin bahwa kelangkaan pupuk tidak akan terjadi, dan seandainya terjadi *Klebun* tidak akan banyak menangani kecuali ada laporan dari masyarakat. Musyawarah dengan masyarakat yang menyangkut peningkatan program pertanian pun tidak pernah dilakukan, begitupula dengan penyuluhan. Narasumber menyatakan sendiri bahwa saat ini *Klebun* masih belum mampu mengembangkan pembangunan di bidang pertanian, sehingga masyarakat kurang mendapatkan hasil yang maksimal dalam memanen hasil buminya. Namun, narasumber memiliki harapan positif untuk ke depannya, karena *Klebun* yang sekarang dekat dengan masyarakat. Sehingga dapat diperkirakan bila kedepan ada keluhan dari masyarakat *Klebun* cepat tanggap dalam mengatasi kesulitan mereka. Walaupun demikian, permasalahan paling pelik yang saat ini tidak dapat ditangani baik oleh *Klebun*, pihak Kecamatan Robatal, maupun Kabupaten Sampang bahkan dari IPB adalah permasalahan kelangkaan sumber air. Karena memang Desa Torjunan merupakan desa yang kering dan sulit didapatkan sumber air.

Adapun faktor kesehatan dan kebersihan merupakan faktor yang belum dapat ditingkatkan kualitasnya baik oleh *Klebun* maupun oleh masyarakat pada umumnya. Pembuangan sampah secara sembarangan, MCK di DAM tadah hujan yang tidak mengalir merupakan suatu hal yang biasa. *Klebun* pun tidak pernah mengusulkan bantuan kesehatan. Akan tetapi program posyandu dari Poliklinik Desa dan Kabupaten Sampang te-

rus diupayakan baik oleh *Klebun* maupun pemerintah Kecamatan Robatal. Perluasan DAM dan pengerukan Embung menjadi agenda utama dalam program pembangunan beberapa tahun mendatang. Hal ini dinyatakan dalam Musrenbangcam yang akan dicantumkan dalam lembar lampiran 5.

Faktor yang paling penting adalah faktor keamanan, mengingat situasi dan kondisi di Madura pada umumnya dan di Desa Torjunan pada khususnya. Faktor ini merupakan salah satu faktor yang efektif untuk menggambarkan Gaya Kepemimpinan Situasional *Klebun* Torjunan kepada masyarakatnya.

Untuk mendapatkan gambaran dan informasi yang lebih lengkap tentang faktor keamanan ini, maka wawancara dilakukan dengan TNI yang ditugaskan sebagai Barikade Pembina Desa atau Babinsa di Desa Torjunan. Dari wawancara dan diskusi dengan Beliau, didapatkan banyak sekali informasi yang berkaitan dengan Poleksosbud Hankam masyarakat Desa Torjunan. Gambaran ini dapat dilihat kembali pada sub bab 4.3.

Gambaran tertimbang Gaya Kepemimpinan Birokratis *Klebun* Torjunan adalah suatu deskripsi tentang bagaimana Gaya Kepemimpinan Birokratis *Klebun* Torjunan dilihat dari sudut teori yang telah dikemukakan oleh para ilmuwan. Tujuannya adalah untuk melihat tingkat keefektifan Gaya Kepemimpinan Birokratis *Klebun* Torjunan yang saat ini diterapkan, khususnya menyangkut peranannya sebagai bagian dari sistem pemerintahan yang berperan penting untuk memediasi antara masyarakat Desa Torjunan dengan pemerintah Kecamatan Robatal.

Untuk mengetahui bagaimana tingkat efektifitas Gaya Kepemimpinan *Klebun* Torjunan, maka diperlukan suatu instrumen kendali yang telah disesuaikan dengan kondisi yang

ada di Desa Torjunan. Instrumen kendali ini berfungsi sebagai pengarah utama untuk mengarahkan jawaban terbuka dari para responden kepada jawaban tertutup sesuai pilihan yang dikemukakan oleh Reddin di mana pilihan ini telah dimodifikasi sedemikian rupa hingga sesuai dengan kondisi yang ada di Desa Torjunan. Hal ini dilakukan agar jawaban-jawaban dari responden yang sarat dengan informasi dapat diukur dan ditimbang sesuai dengan langkah-langkah pengukuran yang telah ditetapkan. Instrumen kendali akan ditampilkan dalam penelitian ini pada Bab Lampiran.

Karena yang banyak terlibat dalam aktivitas birokratis adalah *Klebun* Desa Torjunan dengan Camat dan Kepala Bidang yang ada di Kecamatan Robatal, maka untuk responden yang dipilih serta diukur adalah *Klebun* Desa Torjunan, Camat, dan Kepala Bidang yang ada di Kecamatan Robatal saja.

Beberapa langkah yang diperlukan agar efektifitas Gaya Kepemimpinan Birokratis *Klebun* Torjunan dapat diukur, yaitu:

Langkah pertama adalah Penyesuaian (Sinkronisasi), Langkah ini merupakan langkah awal untuk melakukan pengukuran. Langkah ini adalah menyesuaikan antara informasi-informasi terbuka yang disampaikan oleh para responden dengan instrumen kendali agar mendapatkan jawaban yang dapat diukur.

Langkah kedua input data, Langkah ini adalah langkah lanjutan dari langkah sinkronisasi. Di mana hasil informasi tertimbang dimasukkan dalam suatu kolom khusus yang telah disediakan. Kolom ini merupakan kolom ukur yang memiliki angka-angka tertentu sebagai ukuran tingkat efektifitas Gaya Kepemimpinan *Klebun* Torjunan yang saat ini diterapkan.

Jawaban dalam kolom ini merupakan jawaban tertimbang per responden yang ter-

diri atas 12 pertanyaan. Dari 12 pertanyaan tersebut tiap kolom pada kunci data tertimbang merupakan standar baku jawaban yang nilainya telah ditentukan. Sebagai contoh kolom a, dikalikan dengan angka -2 (minus dua); b dikalikan dengan angka -1 (minus satu); c dikalikan dengan angka +1 (plus satu); dan d dikalikan dengan angka +2 (plus dua).

Jawaban tertimbang para responden akan dicetak dalam huruf tebal. Sehingga, semisal jawaban tertimbang Camat Robatal pada poin pertanyaan nomor satu adalah A, maka ia berada pada kolom d (lihat kolom di bawah). Maka jawaban A dicetak tebal (*Bold*) dan jawaban ini dikalikan +2 (plus dua). Masing-masing kolom bernilai +1 (plus satu), sehingga kolom a, b, c dan d bernilai +1 dan dikalikan dengan nilai pengali pada masing-masing kolom.

Kemudian jawaban A, B, C dan D, masing-masing dijumlah dalam kolom penjumlahan dan dikalikan dalam kolom penimbang. Hasil kali merupakan hasil tertimbang kotor dari salah seorang responden.

Langkah ketiga, Nilai Rata-Rata (Mean), nilai rata-rata merupakan nilai untuk menentukan rata-rata tingkat efektifitas Gaya Kepemimpinan Birokratis *Klebun* Torjunan dari tiap responden. Nilai ini berfungsi untuk menggambarkan secara akumulatif tingkat efektifitas Gaya Kepemimpinan Birokratis *Klebun* Torjunan.

Bila nilai tersebut dimasukkan ke dalam teori efektifitas Gaya Kepemimpinan Birokratis Reddin, dapat digambarkan pada gambar 1.

Dari pengukuran rata-rata nilai tertimbang tersebut dapat diketahui, bahwa tingkat efektifitas Gaya Kepemimpinan Birokratis *Klebun* Torjunan berada pada level -3,2 (minus tiga koma dua). Nilai ini hampir

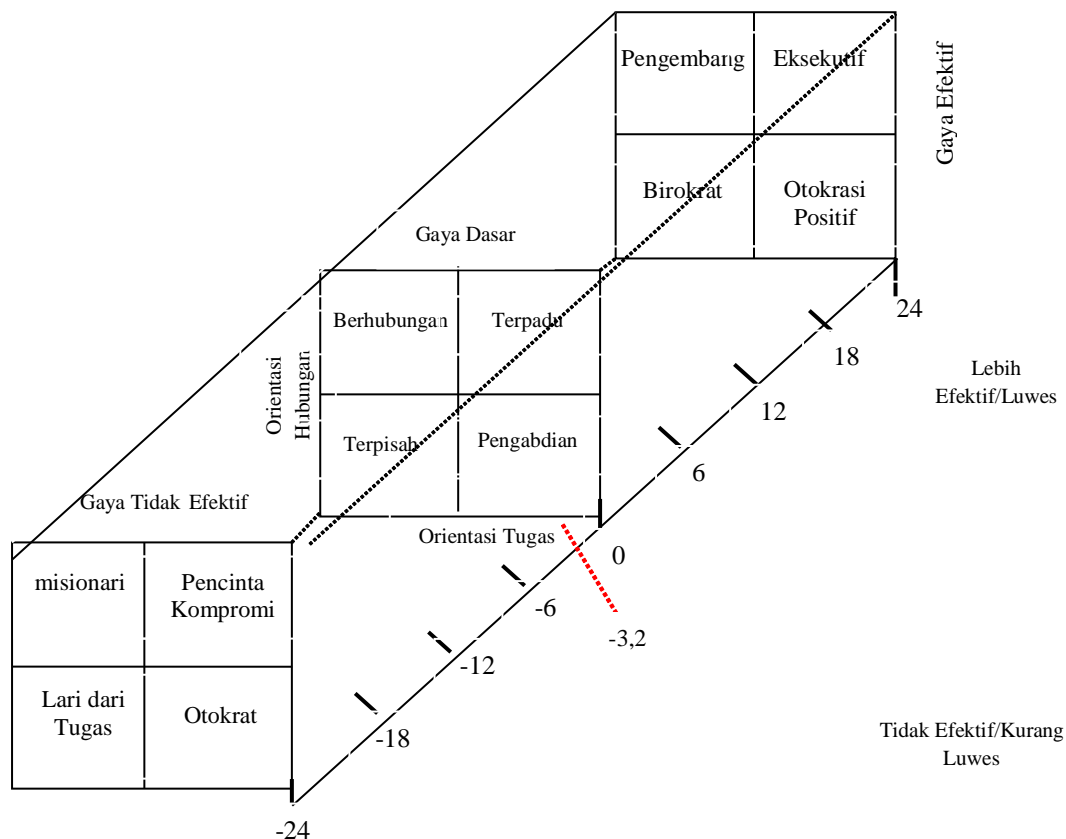
mendekati titik keseimbangan antara gaya yang kurang luwes dengan gaya yang luwes.

Bila dipandang secara fenomenologi, tingkat efektifitas yang ditunjukkan merupakan suatu hal yang logis. Sebab *Klebun* merupakan lembaga pemerintahan yang berfungsi sebagai mediasi antara pemerintah di atasnya yaitu Kecamatan dan Kabupaten dengan masyarakat desanya.

Hubungan formal secara birokratis, memang harus merujuk pada aturan-aturan yang berlaku. Perangkat pemerintahan baik Kabupaten, Kecamatan terlebih *Klebun* tidak bisa berbuat apapun bila berhadapan dengan permasalahan administratif dalam sistem birokratis. Di sisi lain, *Klebun* sebagai pengayom masyarakat harus memberikan keluwesan dalam bidang-bidang tertentu. Ke-

luwesannya ini akan dapat diwujudkan bila peraturan daerah ataupun undang-undang membolehkannya. Adapun di luar ketentuan dalam peraturan daerah dan undang-undang, maka hal tersebut dapat dimusyawarahkan.

Sebagai contoh yang paling menonjol dalam permasalahan administrasi adalah permasalahan pernikahan. Adat di Madura pada umumnya termasuk pula di Desa Torjunan pada khususnya, menikah di bawah umur adalah hal yang biasa. Sebab mereka memegang teguh kepada aturan Agama Islam yang menganjurkan para pemuda/i untuk menikah bila telah mampu menikah, dan mayoritas mereka bila telah dipinang oleh seseorang laki-laki yang siap untuk menikahinya hal itu merupakan indikasi bahwa rumah tangga sudah siap untuk dibangun. Di sisi lain Undang-



Gambar 1. Tingkat Efektifitas Gaya Kepemimpinan Birokratis *Klebun* Torjunan

Undang Republik Indonesia yang mengatur tentang pernikahan, mewajibkan Warga Negara Indonesia menikah dengan ketentuan usia minimal, yaitu 21 Tahun untuk laki-laki dan 18 tahun untuk wanita. Aturan ini tidak banyak diperhatikan oleh masyarakat bahkan bertambah hari bertambah banyak dari mereka yang menikah di usia dini sehingga menimbulkan masalah administrasi, khususnya dalam pembuatan Kartu Keluarga dan Akta Kelahiran anaknya.

*Klebun* sebagai pemimpin desa yang merupakan bagian dari lembaga pemerintahan Negara Republik Indonesia di tingkat daerah khususnya wilayah Desa Torjunan harus tunduk dan patuh terhadap undang-undang yang berlaku di Wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Di sisi yang lain, *Klebun* sebagai orang yang ditunjuk dan dipercaya masyarakat melalui Pemilihan Kepala Desa (Pilkades) diharuskan dapat melindungi dan mengayomi masyarakat, sehingga kebijaksanaan harus dapat diterapkan secara efektif dalam memimpin masyarakatnya. Di sisi yang lainnya lagi, sebagian besar masyarakat Madura pada umumnya memiliki watak yang keras dan kemauan yang kuat, tak jarang konflik masyarakat sering timbul akibat gesekan-gesekan sosial. Maka disinilah peran *Klebun* secara birokratis, yaitu peran yang sangat penting untuk menjalankan roda pemerintahan khususnya dalam manajemen roda pemerintahan secara formal menurut undang-undang dan administrasi secara birokratis. Peran ini kemudian memunculkan sekumpulan ciri khas yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar tujuan untuk menjalankan roda pemerintahan dapat tercapai. Untuk itu diperlukan manajemen yang baik untuk memfungsikan Gaya Kepemimpinan Birokratis yang efektif khususnya dalam pendekatan kepada pemerintahan fungsional di atasnya.

Bentuk efektifitas Gaya Kepemimpinan Birokratis yang dapat ditunjukkan dalam gambaran fenomenologi menurut hasil wawancara dengan para narasumber adalah, pendekatan *Klebun* Torjunan kepada masyarakatnya. Pendekatan ini dilakukan secara kekeluargaan untuk dapat memberikan pemahaman dan pengertian kepada masyarakat mengenai pentingnya melakukan suatu tindakan sesuai dengan undang-undang yang berlaku. Pendekatan ini dilakukan secara luwes, dalam arti tidak memaksakan kehendak masyarakat yang akan melangsungkan pernikahan di bawah umur. Mengenai resiko tidak mendapatkan surat nikah, adalah resiko yang ditanggung secara pribadi sebab *Klebun* sudah bertanggungjawab untuk menjelaskan secara terang mengenai pentingnya berjalan sesuai undang-undang dan resiko yang dihadapinya.

Sehingga permasalahan ini bila ditinjau dari sudut efektifitas Gaya Kepemimpinan Birokratis dalam diri *Klebun* Torjunan adalah, bahwa *Klebun* tetap tidak dapat merubah ketentuan administrasi birokratis yang telah berlaku, terlebih sudah diatur dalam undang-undang yang sah. *Klebun* hanya dapat memberikan pemahaman dan pengertian kepada masyarakat serta kebebasan untuk kepada masyarakat untuk melakukan tindakan yang akan mereka lakukan. Maka dari itu dalam hasil penelitian yang digambarkan secara tertimbang, angka yang menunjukkan -3,2 tidak dapat secara langsung divonis bahwa Gaya Kepemimpinan Birokratis *Klebun* Torjunan dalam manajemen roda pemerintahan penerapannya tidak efektif, walaupun memang secara teoritis dapat dinyatakan seperti itu. Hal inilah yang menjadi ciri khas penelitian secara deskriptif kualitatif, yaitu menggambarkan secara detail obyek yang diteliti untuk dijelaskan kepada pihak-pihak yang membutuhkan manfaat pene-



litian sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu dalam penelitian ini digambarkan secara detail, baik secara fenomenologis maupun secara tertimbang menurut *grand theory* Gaya Kepemimpinan *Klebun* Torjunan yang efektif untuk diterapkan di Desa Torjunan dalam memanajemen roda pemerintahan desa. Untuk penilaian dan keputusan akhir tergantung dari pemahaman, wawasan, serta sudut pandang masing-masing pembaca.

Sebagai pengayom masyarakat khususnya di Desa Torjunan, maka *Klebun* Torjunan harus mampu berinteraksi dengan masyarakat, harus mampu memahami kebutuhan mereka sekaligus melayaninya serta harus mampu melindungi mereka dari baik dari segi sosial maupun kemandirian.

Untuk itu ciri khas kepemimpinan yang dapat mempengaruhi masyarakat Desa Torjunan sangat penting dibutuhkan untuk suatu pendekatan kepada masyarakat dalam mencapai tujuan pemerintah desa, yaitu menjadikan Desa Torjunan sebagai desa yang aman, tentram dan sejahtera. Sehingga Gaya Kepemimpinan Situasional yang efektif untuk diterapkan *Klebun* dalam memanajemen roda pemerintahan khususnya dalam segi hubungan dengan masyarakat Desa Torjunan sangat dibutuhkan. Efektifitas ini dapat digambarkan secara lebih akurat dan tertimbang bila dicocokkan dengan *grand theory* yang dikemukakan oleh Hersey & Blanchard.

Beberapa langkah yang diperlukan agar efektifitas Gaya Kepemimpinan Situasional *Klebun* Torjunan dapat digambarkan, yaitu:

Langkah pertama adalah Penyesuaian (Sinkronisasi), langkah ini merupakan langkah awal sebelum melakukan deskripsi Gaya Kepemimpinan Situasional *Klebun* Torjunan yang efektif untuk diterapkan. Langkah ini menyesuaikan antara informasi-informasi

terbuka yang disampaikan oleh para responden dengan instrumen kendali agar mendapatkan jawaban yang dapat diukur.

Langkah ketiga adalah input data, langkah ini adalah langkah lanjutan dari langkah sinkronisasi. Di mana hasil informasi tertimbang dimasukkan dalam suatu kolom khusus yang telah disediakan. Kolom ini merupakan kolom yang disediakan untuk dapat memilih Gaya Kepemimpinan Situasional yang efektif untuk diterapkan oleh *Klebun* Torjunan dalam memanajemen roda pemerintahan khususnya dalam mengatur dan mengayomi masyarakatnya.

Langkah selanjutnya, untuk dapat menentukan Gaya Kepemimpinan Situasional yang efektif diterapkan adalah dengan cara memasukkan jawaban tertimbang per responden ke dalam kolom yang telah disediakan dengan cara memberikan nomor pada masing-masing kolom sesuai dengan poin pertanyaan yang ada. Agar jawaban tertimbang per responden dapat dimasukkan ke dalam kolom yang tepat maka harus disesuaikan dengan kunci jawaban yang telah tersedia. Selanjutnya jawaban per responden diberi tanda tebal (*bold*).

Langkah selanjutnya adalah memasukkan jawaban tertimbang masing-masing responden yang telah diproses dalam kolom kunci jawaban ke dalam kolom Hersey & Blanchard.

Kolom Hersey & Blanchard mempunyai empat bidang persegi. Masing-masing bidang itu memiliki nama yaitu mulai dari kanan bawah menuju kiri bawah berlawanan arah jarum jam adalah Kolom Instruksi ( $G_1$ ); Kolom Konsultasi ( $G_2$ ); Kolom Partisipasi ( $G_3$ ); Kolom Delegasi ( $G_4$ ). Masing-masing kolom mempunyai ciri-ciri tersendiri yang telah dijelaskan dalam Bab II.

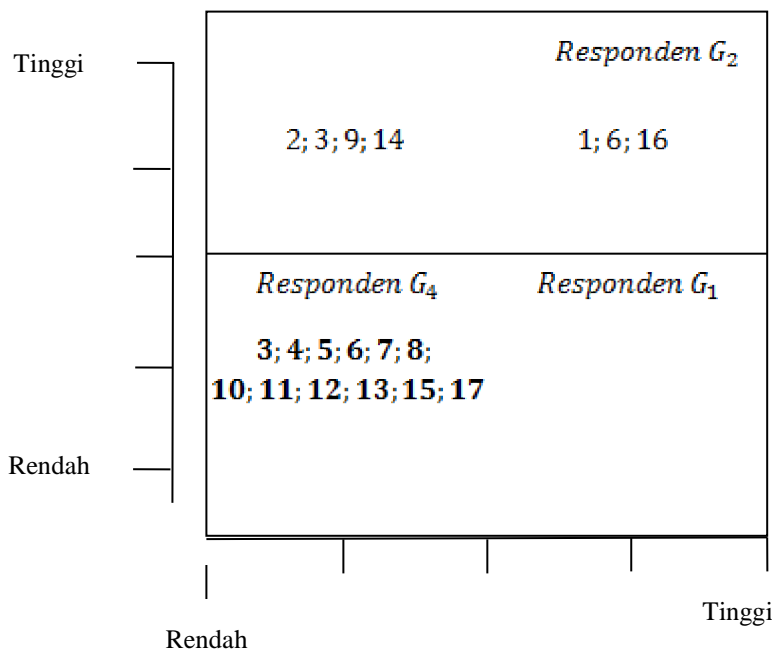
Kolom tersebut akan diisi oleh nomor pin jawaban para responden. Sebagai contoh responden I memiliki jawaban tertimbang B

pada poin pertanyaan 1 (satu). Pada kunci jawaban jawaban B pada pertanyaan nomor satu terletak di kolom alternatif tindakan nomor 3 (tiga). Maka dalam kolom Hersey & Blanchard nomor 1 (satu) akan ditulis dalam kolom  $G_3$ /Kolom Partisipasi. Kolom yang paling banyak diisi nomor jawaban akan ditandai dengan huruf tebal, hal ini berarti kolom tersebut adalah kolom mayoritas yang dipilih. Selanjutnya kolom mayoritas merupakan kolom yang berfungsi untuk menghasilkan gambaran tindakan efektif Gaya Kepemimpinan Situasional *Klebun* Torjunan secara akumulatif. Hal ini berlaku untuk nomor seterusnya dan pada semua responden yang terdiri atas masyarakat Desa Torjunan serta *Klebun* Torjunan.

Kolom Akumulatif merupakan kolom yang berfungsi untuk mengakumulasikan jawaban tertimbang yang telah diklasifikasikan dalam Kolom Efektifitas Tindakan. Dari kolom akumulatif tersebut dapat diketahui

gambaran secara lebih akurat tindakan yang efektif diterapkan oleh *Klebun* Torjunan khususnya dalam menerapkan efektifitas Gaya Kepemimpinan Situasional khususnya dalam memajemen roda pemerintahan Desa Torjunan.

Bentuk Kolom Akumulatif sama dengan Kolom Efektifitas Tindakan, yang menjadi perbedaannya adalah jawaban yang diinput adalah total responden. Mayoritas kolom jawaban responden dimasukkan ke dalam Kolom Akumulatif. Sebagai contoh responden pertama mayoritas jawaban terletak pada kolom  $G_2$ , maka dalam Kolom Akumulatif  $G_2$  ditulis nomor responden. Kemudian mayoritas  $G_2$  juga terdapat pada responden keenam. Sehingga  $G_2$  terdapat dua responden, yaitu responden pertama dan keenam. Jumlah kolom terbanyak yang terisi responden merupakan hasil tindakan yang efektif untuk diterapkan.



Gambar 2. Tindakan Efektif Dalam Gaya Kepemimpinan Situasional

Proses input data ke dalam Kolom Akumulatif digambarkan pada gambar 2.

Setelah melalui beberapa tahapan, dapat diketahui lebih akurat bahwa tindakan yang efektif diterapkan *Klebun* Torjunan untuk mewujudkan Efektifitas Gaya Kepemimpinan Situasional khususnya dalam memimpin dan mengayomi masyarakat adalah tindakan Delegating yang dapat dilihat pada Kolom  $G_4$ . Dalam Teori Hersey & Blanchard dinyatakan bahwa Delegating/ $G_4$  adalah kondisi di mana seorang pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaan kepada bawahan. Kolom ini juga menggambarkan rendahnya hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin serta rendahnya pemberian tugas kepada orang-orang yang dipimpinnya.

Hersey & Blanchard juga menyatakan bahwa, apabila mayoritas jawaban berada pada kolom  $G_4$ , berarti tingkat kematangan yang dipimpin oleh seorang pemimpin mencapai tingkat kematangan yang tinggi. Secara deskriptif tindakan orang-orang yang dipimpin adalah mereka telah mampu dan mau melaksanakan tugas dan pekerjaan secara mandiri dengan inisiatif yang tinggi.

Hasil yang dikemukakan berdasarkan teori Hersey & Blanchard tersebut, bila diterapkan pada obyek penelitian, yaitu *Klebun* Torjunan serta masyarakatnya tidaklah dapat serta merta diputuskan demikian. Secara fenomenologi, seperti apa yang telah tergambar dalam hasil wawancara dengan para responden dinyatakan bahwa, masyarakat masih sangat rendah pendidikannya dan mereka banyak sekali yang tidak mempedulikan pembangunan di desanya. Hanya saja mereka sangat tidak senang dan menuntut bila manfaat pembangunan itu tidak sampai pada mereka.

Sehingga teori yang dinyatakan oleh Hersey & Blanchard tidak dapat dibenarkan seratus prosen akan tetapi juga tidak dapat

disalahkan seratus persen. Secara fenomenologis, *Klebun* Torjunan memang menggantungkan sebagian besar keputusannya kepada masyarakat Desa Torjunan. Sehingga merekalah yang seringkali memutuskan penerapan pembangunan sesuai dengan keinginan mereka. Kepala Desa/*Klebun* yang menggantungkan sebagian besar keputusannya kepada masyarakat bukan berarti dapat langsung disimpulkan bahwa masyarakat memiliki inisiatif yang tinggi serta dapat melakukan pekerjaan secara mandiri.

Gambaran masyarakat yang tampak pada hasil wawancara dengan mereka dapat diketahui bahwa masyarakat masih belum dapat diajak berfikir mandiri, mereka banyak menggantungkan program-program pembangunan dari pemerintah. Selama ini Desa Torjunan belum dapat membangun desanya sendiri dengan biaya swadaya, namun dengan dana-dana bantuan yang diberikan oleh pemerintah baik tingkat kabupaten, propinsi, maupun pemerintah pusat. *Klebun* yang memberikan keputusan berdasarkan keinginan masyarakat adalah bukan semata-mata karena mereka memiliki program yang diusulkan kepada *Klebun* untuk diterapkan di desanya. Peran *Klebun* adalah memberitahukan program-program pembangunan maupun peningkatan kesejahteraan masyarakat dari pemerintah. Selanjutnya, *Klebun* meminta pendapat masyarakat mengenai persetujuan mereka. Apabila masyarakat tidak setuju, maka program akan dihentikan atau dialihkan dan apabila masyarakat setuju, maka program akan disesuaikan dengan keinginan masyarakat. Dari pendapat masyarakat inilah, *Klebun* akan menyampaikan keinginan masyarakat kepada pemerintah yang mencetuskan program dan mendanainya. Informasi dari *Klebun* ini sangat penting sekali untuk pelaksanaan program pembangunan, yaitu agar pelaksanaannya berjalan dengan lancar, dapat diterima masyarakat

rakat, serta tidak mengalami kerugian karena ditentang atau dirusak oleh masyarakat.

Tempramen yang keras merupakan salah satu pertimbangan *Klebun* untuk bersikap hati-hati dan tidak terlalu memaksakan kehendaknya. Konflik intern dalam satu desa bahkan antar desa bisa terjadi bila masyarakat ditekan dengan harus menyetujui pendapatnya. Maka bila memiliki keinginan dan cita-cita kuat untuk mensejahterakan masyarakatnya seorang *Klebun* harus melakukan pendekatan sosial dengan masyarakat yaitu dengan cara sering mengadakan musyawarah bersama membahas soal pelaksanaan pembangunan yang diharapkan oleh masyarakat. Permasalahan teknis pembangunan adalah hak daripada pemerintah atau perusahaan yang menangani pembangunan itu. Sehingga pada intinya *Klebun* melaksanakan musyawarah dalam membahas program-program pembangunan dan peningkatan kesejahteraan dengan masyarakat adalah agar program-program tersebut dapat diterima masyarakat sehingga konflik baik yang ringan maupun yang dapat menimbulkan perkelahian dapat dicegah. Bila masyarakat telah mengetahui adanya program pembangunan yang sesuai dengan keinginan mereka dan *Klebun* pun mendukung keputusan mereka, maka pelaksanaan program-program itu dimungkinkan akan berjalan tanpa menyebabkan konflik yang besar. Seandainya konflik terjadi karena suatu hal, maka semua masyarakat akan berupaya membantu *Klebun* serta pemerintah untuk menjalankan program itu kembali berjalan, karena mayoritas masyarakat Desa Torjunan yakin, bahwa permasalahan yang datang di saat program yang telah disetujui masyarakat berlangsung, maka itu adalah ulah dari sekelompok orang yang ingin memperburuk citra pemimpin mereka.

## Penutup

Dari keseluruhan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Efektifitas Gaya Kepemimpinan Birokratis *Klebun* (Kepala Desa) Torjunan Kabupaten Sampang terhadap laju roda pemerintahan Masyarakat Desa Torjunan berada pada nilai ukur  $-3,2$  (minus tiga koma dua). Secara teoritis yang dikemukakan oleh Reddin nilai nominal tersebut menunjukkan *Klebun* Torjunan kurang luwes dalam manajemen laju roda pemerintahan khususnya dalam yang menyangkut birokratisasi dan hubungannya dengan pihak pemerintah Kecamatan Robatal. Hal ini dikarenakan program-program baik pembangunan, peningkatan kesejahteraan, maupun administrasi telah diatur secara baku dalam peraturan dan undang-undang yang berlaku, sehingga *Klebun* maupun Kecamatan Robatal tidak dapat merubah ketentuan tersebut. Perubahan ketentuan program dapat berlangsung terdapat peraturan perundang-undangan dan izin dari pemerintah Kabupaten maupun Pusat atau sebab yang sangat genting sehingga harus dilakukan langkah darurat untuk mengatasinya.

Efektifitas Gaya Kepemimpinan Situasional *Klebun* (Kepala Desa) Torjunan Kabupaten Sampang terhadap laju roda pemerintahan Masyarakat Desa Torjunan berada pada klasifikasi  $G_4$ . Klasifikasi tersebut menggambarkan bahwa *Klebun* Torjunan lebih efektif melakukan tindakan dengan cara melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaan kepada masyarakat. Tindakan tersebut efektif dilaksanakan oleh *Klebun* Torjunan khususnya dalam manajemen laju roda pemerintahan Masyarakat Desa Torjunan Kabupaten Sampang agar program yang dicanangkan pemerintah dapat berjalan dengan

lancar dan meminimalisir konflik yang ada. Mengingat masyarakat dengan karakteristik yang keras dan kemauan yang kuat tanpa didukung tingkat pendidikan yang tinggi, maka *Klebun* harus dapat mengayomi masyarakat dan terbuka kepada mereka tentang rencana-rencana program pembangunan baik fisik maupun non fisik. *Klebun* harus dapat mengambil hati masyarakat dan memahami mereka, sehingga apabila program pembangunan dijalankan konflik sosial terhadap masyarakat Desa Torjunan dapat diminimalisir dan seandainya terdapat konflik karena urusan kepentingan, masyarakat siap membantu agar program dapat berjalan kembali sebagaimana yang mereka harapkan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Akadun. 2007. *Administrasi Perusahaan Negara*. Alfabeta. Bandung.
- Budiardjo, Miriam. 1982. *Dasar-Dasar Ilmu Politik*. Gramedia. Jakarta.
- Dewi, I Gusti Ayu Manuati. 2009. Model Kepemimpinan Efektif. *Jurnal Ilmiah*. Volume V No. 1 Juli 2009. ISSN : 1907-3275.
- Faules, Gary., Jeans, Pace. 1998. *Komunikasi Organisasi*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Goleman, Daniel. 2005. *Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*. Gramedia. Jakarta.
- Haricahyono. 1986. *Ilmu Politik*. Tiara Wacana. Yogyakarta.
- Hendarso. 2006. *Metodologi Penelitian Sosial*. Kencana. Jakarta.
- Kansil, Stefanus. 1986. *Hukum Antar Tata Pemerintahan*. Erlangga. Jakarta.
- Lincoln, Davis., Guba, Paul. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Sage Publication. London.
- Matteson, Michael. 2002. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Edisi 7 Jilid 2. Erlangga. Jakarta.
- Moelong, Lexy J. 1990. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Muluk, Khairul. 2006. *Desentralisasi dan Pemerintahan Daerah*. Bayumedia. Malang.
- Narbuko, Cholid. 2003. *Metodologi Penelitian*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sujadi. 2005. *Profesionalisme Birokrasi Dalam Pelayanan Publik*. Penelitian Ilmiah: Tesis STIA. Malang.
- Novita, Tresiana. 2007. Kualitas Pelayanan Institusi Publik: Tingkat Kepuasan Masyarakat (Analisis Tanggapan Kelompok Pelanggan R2A, R2B dan R1 tentang Mutu Pelayanan Unit Pelayanan Masyarakat dan Unit Tehnik PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung). *Jurnal Ilmiah*, ISSN 1411 - 9366 Volume 3 No.2, Januari 2007.
- Thoha, Miftah. 1983. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. BPFE UGM. Yogyakarta.

