



PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA DESA TERHADAP PENGEMBANGAN ORGANISASI BUMDES DI DESA TANIMULYA KECAMATAN NGAMPRAH KABUPATEN BANDUNG BARAT

Nadziraturrahma¹⁾

1) Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas
Jenderal Achmad Yani, Indonesia

Email: nadziraturrahma111@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis Kepala Desa terhadap pengembangan organisasi BUMDes Berkah Sejahtera di Desa Tanimulya. Masalah utama penelitian meliputi kurangnya mitigasi risiko, keterbatasan bimbingan teknis pemasaran digital, belum meratanya kemitraan strategis, serta lemahnya pengawasan preventif. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif asosiatif dengan survei terhadap 99 responden melalui teknik *multistage random sampling* yang dianalisis menggunakan regresi linier sederhana dan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis Kepala Desa secara umum berada pada kategori baik, namun masih memerlukan penguatan pada dimensi dukungan profesional berupa edukasi teknis serta mekanisme umpan balik dalam tindak lanjut evaluasi. Selanjutnya, pengembangan organisasi BUMDes berada pada kategori cukup baik, namun memerlukan penguatan pada dimensi efektivitas kualitas layanan, efisiensi produktivitas, dan kesejahteraan organisasi melalui pelibatan masyarakat. Uji statistik membuktikan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan organisasi BUMDes dengan kontribusi sebesar 61%, sementara 39% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model penelitian. Peneliti menyarankan optimalisasi pengawasan berbasis digital dan peningkatan bimtek pemasaran untuk akselerasi performa organisasi, di mana simpulan penelitian menegaskan bahwa kepemimpinan demokratis merupakan determinan utama dalam kemajuan BUMDes.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Demokratis, Kepala Desa, Pengembangan Organisasi, BUMDes.

Abstract

This research aims to analyze the influence of the Village Head's democratic leadership style on the organizational development of the Berkah Sejahtera Village-Owned Enterprise (BUMDes) in Tanimulya Village. The primary research problems include a lack of risk mitigation, limited technical guidance in digital marketing, uneven strategic

partnerships, and weak preventive supervision. The research method employed is associative quantitative using a survey of 99 respondents selected through a multi-stage random sampling technique, analyzed using simple linear regression and the t-test. The results indicate that the Village Head's democratic leadership style is generally in the "good" category, although it still requires strengthening in professional support through technical education and feedback mechanisms. Furthermore, BUMDes organizational development is categorized as "fairly good," but necessitates improvement in service quality, productivity, and community involvement. Statistical tests prove that democratic leadership has a positive and significant effect on BUMDes development with a 61% contribution, while 39% is influenced by other factors. The researcher suggests optimizing digital-based supervision and increasing marketing guidance to accelerate performance, where the study concludes that democratic leadership is a primary determinant in the progress of BUMDes.

Keywords: *Democratic Leadership Style, Village Head, Organizational Development, BUMDes.*

PENDAHULUAN

Penelitian ini berpijak pada urgensi pencapaian tujuan nasional bangsa Indonesia sebagaimana diamanatkan dalam Pembukaan UUD 1945, khususnya dalam memajukan kesejahteraan umum melalui penguatan sendi-sendi ekonomi di tingkat lokal. Implementasi nyata dari semangat tersebut termanifestasi dalam Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang mewajibkan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) untuk dikelola secara profesional sebagai motor penggerak kesejahteraan desa. Secara regulatif, pemerintah telah memperkuat posisi BUMDes melalui PP No. 11 Tahun 2021 yang memberikan status badan hukum yang tegas, sehingga BUMDes memiliki fleksibilitas dalam menjalin kemitraan strategis, mengakses pembiayaan luas, serta memiliki tata kelola organisasi yang berkelanjutan. Sebagai lembaga ekonomi yang berorientasi pada kemanfaatan umum sekaligus profitabilitas, BUMDes dituntut untuk mampu menyeimbangkan fungsi sosial dan komersialnya secara harmonis.

Namun, dalam realitasnya, keberhasilan BUMDes dalam menjalankan fungsi-fungsi ekonomi tersebut sangat bergantung pada efektivitas kepemimpinan aktor utamanya, yaitu Kepala Desa yang secara *ex-officio* menjabat sebagai komisaris atau penasihat. Gaya kepemimpinan yang diterapkan menjadi determinan krusial dalam menentukan arah kebijakan, iklim inovasi, dan efektivitas pengembangan organisasi di tingkat desa. Fenomena pertumbuhan kuantitas BUMDes yang sangat masif di Indonesia

mencapai lebih dari 50.000 unit ternyata tidak berbanding lurus dengan kualitas operasionalnya. Data nasional hingga tingkat daerah di Jawa Barat dan Kabupaten Bandung Barat menunjukkan adanya kesenjangan yang memprihatinkan, di mana mayoritas BUMDes masih terjebak dalam kondisi stagnansi atau "mati suri" akibat lemahnya kapasitas manajerial, rendahnya inovasi usaha, serta terbatasnya partisipasi masyarakat yang membuat desa masih bergantung penuh pada dana transfer pusat.

Di tingkat mikro, dinamika ini terlihat jelas pada BUMDes Berkah Sejahtera di Desa Tanimulya, Kecamatan Ngamprah. Meskipun secara administratif telah memiliki payung hukum melalui Peraturan Desa Nomor 04 Tahun 2021 dan telah melakukan upaya diversifikasi unit usaha mulai dari pengelolaan pasar, jasa *digital printing*, hingga budidaya ikan sidat namun proses pengembangannya masih dihantui oleh kendala fundamental. Fenomena lapangan menunjukkan adanya ketidakefektifan pada unit usaha tertentu, seperti unit koperasi yang terpaksa ditutup akibat lemahnya mitigasi risiko dan ketiadaan arahan strategis dalam menangani volatilitas arus kas. Di sisi lain, unit *digital printing* mengalami stagnasi pertumbuhan karena terbatasnya dukungan profesional dalam bentuk bimbingan teknis pemasaran, sehingga jangkauan pasarnya hanya terbatas pada lingkungan internal desa tanpa mampu bersaing dengan pihak swasta.

Kondisi ini diperburuk oleh keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten, yang memicu praktik rangkap jabatan (*double job*) di struktur kepengurusan. Akibatnya, beban kerja menjadi tidak proporsional, memicu kelelahan kerja, dan menurunkan produktivitas layanan. Selain itu, pengembangan organisasi terhambat oleh lemahnya pengawasan preventif dari pimpinan desa; evaluasi yang dilakukan cenderung bersifat reaktif hanya setelah masalah besar muncul tanpa adanya instrumen deteksi dini atau *checklist* indikator risiko. Secara teoretis, pengembangan organisasi merupakan upaya terencana yang melibatkan sistem secara keseluruhan untuk meningkatkan kesehatan dan efektivitas organisasi melalui intervensi berbasis pengetahuan perilaku. (Azmy, 2023) menekankan bahwa indikator keberhasilan pengembangan organisasi terletak pada efisiensi, efektivitas, dan kesejahteraan organisasi.

Dalam konteks ini, peran gaya kepemimpinan demokratis dari Kepala Desa menjadi variabel yang sangat relevan untuk diteliti. Menurut (Satoto, 2023), kepemimpinan demokratis yang mencakup dimensi penyediaan dukungan, bimbingan profesional, fasilitasi kolaborasi, keseimbangan kerja-hidup, dan umpan balik yang membangun, seharusnya mampu menciptakan ruang bagi pengelola BUMDes untuk berinovasi tanpa merasa tertekan oleh birokrasi kaku. Namun, identifikasi masalah di Desa Tanimulya menunjukkan adanya *gap* yang lebar antara gaya kepemimpinan demokratis yang secara formal telah ditunjukkan (seperti sikap responsif dan komunikatif) dengan realitas operasional yang masih konvensional. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan tersebut belum terimplementasi secara optimal pada dimensi teknis dan profesionalitas pengembangan organisasi.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan demokratis Kepala Desa terhadap pengembangan organisasi BUMDes di Desa Tanimulya. Penelitian ini memiliki urgensi ganda; secara praktis memberikan masukan bagi Pemerintah Desa dalam merumuskan strategi kepemimpinan yang lebih efektif untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes), dan secara akademis mengisi kekosongan literatur kuantitatif mengenai peran kepemimpinan dalam tata kelola ekonomi desa. Dengan sinergi antara kepemimpinan yang inklusif dan manajemen teknis yang profesional, diharapkan BUMDes Berkah Sejahtera dapat keluar dari kondisi stagnan dan bertransformasi menjadi lembaga ekonomi mandiri yang memberikan dampak kesejahteraan masif bagi masyarakat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap pengembangan organisasi. Objek penelitian ini adalah BUMDes Berkah Sejahtera di Desa Tanimulya, dengan subjek penelitian meliputi pengurus BUMDes dan masyarakat desa. Populasi penelitian tercatat sebanyak 12.654 Kepala Keluarga (KK). Teknik pengambilan sampel menggunakan *multistage random*

sampling dengan penentuan ukuran sampel melalui rumus Slovin pada *margin of error* 10% dan taraf kepercayaan 90%, sehingga diperoleh 99 responden yang dipilih secara proporsional berdasarkan jumlah KK di tiap wilayah RW.

Variabel yang diukur dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Demokratis (X) dan variabel terikat yaitu Pengembangan Organisasi (Y). Teknik pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan instrumen skala Likert 1-5, sedangkan data sekunder dikumpulkan melalui studi dokumentasi laporan tahunan BUMDes serta observasi non-partisipan di lokasi penelitian. Alat bantu yang digunakan dalam pengolahan data adalah perangkat lunak statistik untuk memastikan akurasi perhitungan.

Analisis data diawali dengan uji instrumen melalui uji validitas *Pearson Product Moment* dan uji reliabilitas *Cronbach's Alpha*. Sebelum dilakukan analisis lebih lanjut, data ordinal dikonversi menjadi data interval menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI). Model statistik yang digunakan mencakup uji normalitas Kolmogorov-Smirnov, analisis regresi linier sederhana, analisis korelasi, dan koefisien determinasi (R^2). Pengujian hipotesis dilakukan melalui Uji t dengan taraf signifikansi 0,10 (sesuai dengan taraf kepercayaan 90%) guna mengukur keberartian pengaruh secara parsial. Seluruh tahapan sistematis ini dilakukan untuk menjamin validitas hasil penelitian sesuai dengan prinsip positivisme (Sugiyono, 2023).

PEMBAHASAN

Pembahasan dalam bab ini secara sistematis berupaya menginterpretasikan data hasil penelitian lapangan untuk membedah pengaruh gaya kepemimpinan demokratis Kepala Desa terhadap pengembangan organisasi BUMDes Berkah Sejahtera di Desa Tanimulya. Berdasarkan hasil analisis terhadap 99 responden, ditemukan profil demografis yang sangat relevan dan memiliki tingkat kredibilitas tinggi sebagai subjek penilai. Dari dimensi usia, meskipun terdapat dominasi pada rentang usia 51-60 tahun (27%), komposisi kelompok usia produktif di bawah 50 tahun secara akumulatif mencapai lebih dari 60%. Kondisi ini

merefleksikan adanya perpaduan modal sosial yang seimbang antara pengalaman empiris dari generasi senior dengan energi inovasi serta keterbukaan terhadap perubahan dari generasi muda. Kombinasi umur ini menjadi fondasi penting dalam mendukung gaya kepemimpinan demokratis yang mengandalkan partisipasi aktif dan kesiapan dalam menghadapi dinamika pengembangan unit usaha desa yang kian kompetitif.

Kredibilitas instrumen penelitian ini semakin diperkuat oleh keberagaman latar belakang pekerjaan responden yang didominasi oleh wiraswasta (40%) serta adanya representasi signifikan dari kelompok profesional seperti ASN, Guru, hingga pegawai BUMN/BUMD. Keterwakilan sektor-sektor strategis ini memberikan dimensi penilaian yang kritis dan objektif, mengingat responden dengan latar belakang profesi tersebut umumnya memiliki literasi yang lebih mendalam mengenai standar pelayanan publik dan prinsip tata kelola organisasi yang baik. Hal ini menciptakan sebuah ekosistem masyarakat yang dinamis, di mana Kepala Desa Tanimulya dituntut untuk mampu mengakomodasi berbagai aspirasi lintas profesi melalui mekanisme musyawarah yang transparan. Keberhasilan pimpinan dalam merangkul kelompok masyarakat yang memiliki latar belakang pekerjaan beragam ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang dijalankan telah melampaui sekat-sekat kepentingan sektoral demi kemajuan bersama di tubuh BUMDes.

Lebih lanjut, profil intelektual responden di Desa Tanimulya tergolong sangat unggul, yang dibuktikan dengan dominasi lulusan pendidikan menengah SMA (39 orang) serta kontribusi lulusan pendidikan tinggi (S1 dan S2) yang cukup masif. Tingkat pendidikan yang memadai ini secara langsung berkorelasi dengan kualitas nalar dan kemampuan analisis masyarakat dalam memahami visi strategis organisasi. Kapasitas intelektual yang tinggi di tingkat responden memudahkan penerapan pola komunikasi dua arah dalam gaya kepemimpinan demokratis, karena masyarakat dan pengurus memiliki kompetensi untuk memberikan masukan berkualitas serta terlibat dalam diskusi strategis terkait pengembangan unit usaha. Secara sintesis, keberagaman usia, kematangan latar belakang pekerjaan, dan kualitas pendidikan responden ini memberikan jaminan reliabilitas bahwa data yang

dihasilkan mencerminkan realitas sosial yang objektif, sekaligus menjadi modal intelektual yang krusial bagi transformasi BUMDes Berkah Sejahtera menuju organisasi yang lebih mandiri dan profesional.

Berdasarkan hasil pengolahan data primer, Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Desa Tanimulya secara agregat memperoleh nilai rata-rata 3,5, yang menempatkan variabel ini dalam kategori "Baik". Kekuatan fundamental dari pola kepemimpinan ini terpancar secara dominan pada dimensi menyediakan dukungan dengan skor impresif sebesar 3,7. Temuan ini merefleksikan bahwa Kepala Desa telah bertransformasi menjadi figur fasilitator yang tidak hanya responsif dalam memberikan solusi atas keluhan masyarakat terkait layanan BUMDes, tetapi juga berhasil membangun atmosfer organisasi yang inklusif dan nyaman bagi warga untuk berpartisipasi aktif. Selain itu, pimpinan desa menunjukkan komitmen tinggi terhadap aspek kemanusiaan melalui dimensi promosi keseimbangan kerja-hidup (3,6) serta kualitas komunikasi yang apresiatif dan santun dalam menyampaikan kritik membangun (3,7). Namun, terdapat catatan kritis yang memerlukan perhatian lebih, yaitu pada dimensi dukungan profesional di mana indikator edukasi teknis cara kerja BUMDes berada pada titik terendah (3,1), serta aspek tindak lanjut evaluasi kolektif yang masih dirasakan sebagai formalitas (3,0). Secara esensial, hasil ini menggambarkan bahwa kepemimpinan yang dijalankan sudah sangat solid dalam membangun modal sosial dan motivasi, namun masih menghadapi tantangan dalam hal pemerataan kompetensi teknis dan efektivitas forum evaluasi guna mencapai performa manajerial yang lebih akuntabel.

Variabel Pengembangan Organisasi BUMDes Berkah Sejahtera memperoleh nilai rata-rata 3,3, yang merepresentasikan tingkat capaian pada kategori "Cukup Baik". Secara strategis, organisasi ini dinilai memiliki keunggulan kompetitif dari sisi perencanaan dan relasi sosial, yang dibuktikan dengan tingginya apresiasi masyarakat terhadap relevansi unit usaha (digital printing, kios pasar, dan budidaya ikan sidat) dengan kebutuhan ekonomi lokal (3,7), serta terciptanya iklim kolaboratif yang harmonis antara pengurus dan warga (3,7). Temuan ini menegaskan bahwa BUMDes telah berhasil menempatkan dirinya sebagai lembaga yang memiliki

legitimasi sosial yang kuat. Kendati demikian, penelitian ini menangkap adanya diskrepansi atau kesenjangan yang signifikan antara visi organisasi dengan realitas operasional di lapangan. Hal ini terdeteksi dari rendahnya persepsi masyarakat terhadap produktivitas aktif unit usaha (2,3) serta masih minimnya pelibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan strategis seperti perencanaan dan evaluasi (2,9). Secara sintesis, BUMDes Tanimulya saat ini sedang berada pada fase stabilisasi pasca-revitalisasi, di mana organisasi telah memiliki fondasi sosial dan strategi yang tepat, namun masih membutuhkan akselerasi dalam implementasi layanan, profesionalisme tata kelola, serta penguatan inklusivitas publik agar keberadaan badan hukum ini benar-benar mampu menghasilkan *output* kesejahteraan ekonomi yang masif dan produktif bagi seluruh lapisan masyarakat desa.

Selanjutnya, berdasarkan integrasi data deskriptif yang telah dipaparkan, teridentifikasi sebuah pola hubungan sebab-akibat yang secara mendalam menjelaskan dinamika perkembangan organisasi BUMDes di Desa Tanimulya. Temuan ini mengungkapkan bahwa meskipun kualitas kepemimpinan demokratis Kepala Desa berada pada level yang tinggi, kemajuan organisasi belum sepenuhnya berjalan secara linier atau seimbang. Tingginya dukungan emosional pimpinan (3,7) memang berhasil membangun mentalitas pengelola yang tangguh dan transparansi pelayanan yang baik, namun efisiensi operasional pada keaktifan unit usaha masih terhambat oleh rendahnya aspek edukasi teknis (3,1). Hal ini mengindikasikan bahwa dukungan pimpinan saat ini masih bersifat "penyelamatan insidental" dan belum bertransformasi menjadi "pemberdayaan sistemik". Akibatnya, muncul fenomena *perangkap kenyamanan* di mana masyarakat merasa sejahtera karena sikap pimpinan yang sangat menghargai privasi dan tidak eksploitatif, namun hal tersebut justru memicu pasivitas warga dalam proses perencanaan strategis dan evaluasi organisasi yang bersifat partisipatif.

Secara empiris, hasil pengujian statistik melalui analisis regresi linier sederhana membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Desa merupakan variabel determinan yang memberikan pengaruh positif dan

signifikan terhadap Pengembangan Organisasi BUMDes Berkah Sejahtera. Hal ini divalidasi oleh nilai signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$) dan nilai korelasi (R) sebesar 0,781 yang menunjukkan tingkat hubungan yang berada pada kategori "Kuat". Berdasarkan nilai Koefisien Determinasi (R^2) sebesar 0,610, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memberikan kontribusi sebesar 61% dalam menjelaskan variasi pengembangan organisasi BUMDes, sementara 39% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar model penelitian, seperti tingkat kompetensi teknis aparatur dan kondisi pasar.

Temuan ini mempertegas bahwa keberhasilan transformasi BUMDes dari kondisi stagnan menuju organisasi yang mandiri sangat bergantung pada kualitas interaksi pemerintahan desa yang inklusif. Kepemimpinan Kepala Desa di Desa Tanimulya bukan sekadar figur administratif, melainkan instrumen strategis yang menentukan efektivitas kerja dan kesejahteraan kolektif. Namun, keberlanjutan organisasi ini ke depan sangat bergantung pada keberanian pimpinan untuk menyeimbangkan aspek "hubungan manusia" yang sudah sangat harmonis dengan penguatan "manajemen teknis" serta formalitas evaluasi rutin. Dengan demikian, sinkronisasi antara gaya kepemimpinan yang partisipatif dengan peningkatan kapasitas profesional pengelola menjadi kunci utama untuk menambal celah pada aspek produktivitas unit usaha dan inklusivitas publik yang saat ini masih menjadi titik lemah dalam pengembangan organisasi.

KESIMPULAN

Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Desa Tanimulya memperoleh nilai rata-rata 3,5, yang menempatkan variabel ini dalam kategori "Baik". Variabel Pengembangan Organisasi BUMDes Berkah Sejahtera memperoleh nilai rata-rata 3,3, yang merepresentasikan tingkat capaian pada kategori "Cukup Baik". Secara menyeluruh, gaya kepemimpinan demokratis memberikan kontribusi positif dan signifikan sebesar 61% terhadap pengembangan organisasi, yang memvalidasi integrasi teori gaya kepemimpinan demokrasi (Satoto, 2023) dan teori pengembangan organisasi (Azmy, 2023). Temuan ini didukung oleh korelasi kuat sebesar 0,781 yang

memiliki benang merah dengan studi (Nursalwa et al., 2025) serta (Yustina, 2022) yang menegaskan bahwa kepemimpinan partisipatif merupakan solusi atas stagnasi organisasi desa. Selain itu, hasil penelitian ini memperkuat temuan (Nisa, 2023) mengenai hubungan kausalitas antara kepemimpinan dan kinerja organisasi. Namun, adanya sisa pengaruh sebesar 39% menunjukkan peran variabel lain, seperti kompetensi teknis pengelola, yang jika disinergikan dengan gaya kepemimpinan demokratis akan menjadi kunci utama dalam mengatasi hambatan operasional serta memaksimalkan kemandirian dan inovasi BUMDes di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Azmy, A. (2023). Pengembangan Organisasi I. In *Teori dan Aplikatif pada Organisasi Bisnis*. Omera Pustaka.
- Nisa, S. K. (2023). *Pengaruh Tingkat Kepemimpinan Kepala Desa dan Tingkat Kompetensi Aparatur Desa Terhadap Tingkat Kinerja Organisasi Badan Usaha Milik Desa (Studi Pada Bumdes Maju Makmur Desa Minggirsari Kecamatan Kanigoro Kabupaten Blitar)*.
- Nursalwa, H., Sukmapryandhika, D., Wulandari, W., Jenderal, U., Yani, A., Batujajar, K., Desa, K., & Desa, P. (2025). *PENGARUH PERAN KEPALA DESA TERHADAP EFEKTIVITAS*. 02(02).
- Satoto, E. (2023). *Leadership Transformasi Model, Adaptabilitas dan Penerapan dalam Lingkup Organisasi*. PT Literasi Nusantara Abadi Grup.
- Sugiyono, P. D. (2023). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF, DAN R&D*. ALFABETA.
- Yustina, F. (2022). *Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdesa) Dlingo Giritama, Kabupaten Bantul, Yogyakarta*.