

JURNAL SULVA REV 2 PLAGIASI.docx

by

Submission date: 08-Feb-2023 07:43AM (UTC+0700)

Submission ID: 2008904973

File name: JURNAL SULVA REV 2 PLAGIASI.docx (150.85K)

Word count: 5494

Character count: 41713

Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Keberhasilan Pembangunan Desa Studi Kasus di Desa Karangmojo Kecamatan Kartoharjo Kabupaten Magetan

¹⁾ Sulva Putriazma Ulfatimah ²⁾ Isnaini Rodiyah

²⁾ Program Studi Administrasi Publik Fakultas Bisnis Hukum dan Ilmu Sosial, Universitas Muhammadiyah

Sidoarjo, Indonesia

¹⁾ sulva.putriazma@gmail.com ²⁾ isnainirodiyah@umsida.ac.id

Abstract. Village development is an important part of national development. So far, many development programs carried out in the village are designed by the government. In the context of administering the government, the State of Indonesia consists of a Province consisting of several regencies/cities, while the regencies/cities are divided into villages and sub-districts which are the lowest government units. The aims of this study were (1) to analyze and describe the leadership style of the village head in the successful development of Karangmojo Village, Kartoharjo District, Magetan Regency. (2) To analyze and describe the factors supporting and inhibiting the leadership style of the village head in the successful development of Karangmojo Village, Kartoharjo District, Magetan Regency. This research uses qualitative research. To understand the phenomenon of what is experienced by the research subject, such as behavior, perception, motivation, action, etc., holistically and by way of description in the form of words and by utilizing various natural methods. Qualitative research was chosen in this study so that the data obtained were more accurate by obtaining data through in-depth interviews, observations, and use of documents. The results of the study can be concluded (1) The leadership style of the village head in the successful development of Karangmojo Village, Kartoharjo District, Magetan Regency. In decision-making, the community is directly involved in the decision-making process in Karangmojo village. This is usually done in a meeting forum or village association which is attended by the village head and the community in determining a policy or activity. The communication carried out by the village head uses two-way communication. Submission of village head communication to the community is in the form of directions and finding solutions to problems. Directions related to infrastructure development activities in Karangmojo village are carried out directly by the village head, as one example is road construction activities. (2) The supporting and inhibiting factors of the leadership style of the village head in the successful development of Karangmojo Village, Kartoharjo District, Magetan Regency. In the development of infrastructure in the Karangmojo village, there are several obstacles that can be a factor inhibiting development, such as the communication provided by the village head which is less than optimal and the education factor of the people of Karangmojo village which is still considered low.

Keywords - *Leadership Style, Village Head, And Village Development*

Abstrak. Tujuan penelitian ini adalah (1) Untuk menganalisis dan mendeskripsikan gaya kepemimpinan kepala desa dalam keberhasilan pembangunan Desa Karangmojo Kecamatan Kartoharjo Kabupaten Magetan. (2) Untuk menganalisis dan mendeskripsikan faktor pendukung dan penghambat gaya kepemimpinan kepala desa dalam keberhasilan pembangunan Desa Karangmojo Kecamatan Kartoharjo Kabupaten Magetan. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku persepsi motivasi, tindakan dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Teknik pengumpulan data :observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model interaktif Miles & Huberman melalui tahapan; pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan kesimpulan. Hasil dari penelitian dapat disimpulkan (1) Gaya kepemimpinan kepala desa dalam keberhasilan pembangunan Desa Karangmojo Kecamatan Kartoharjo Kabupaten Magetan. Dalam pengambilan keputusan, masyarakat terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang ada di desa Karangmojo. Hal tersebut biasanya dilakukan dalam forum rapat atau kumpulan desa yang mana dihadiri oleh kepala desa dan masyarakat dalam penentuan sebuah kebijakan atau kegiatan. Penyampaian komunikasi kepala desa kepada masyarakat yaitu berupa arahan

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.

dan mencari solusi dalam permasalahan. Arahan terkait dengan kegiatan pembangunan infrastruktur desa Karangmojo dilakukan secara langsung oleh kepala desa, misalnya kegiatan perbaikan jalan. (2) Faktor pendukung dan penghambat gaya kepemimpinan kepala desa dalam keberhasilan pembangunan Desa Karangmojo Kecamatan Kartoharjo Kabupaten Magetan. Dalam pembangunan infrastruktur desa Karangmojo tidak luput dari beberapa kendala yang dapat menjadi faktor penghambat seperti komunikasi yang diberikan kepala desa yang kurang maksimal dan faktor pendidikan masyarakat desa Karangmojo yang tergolong masih rendah.

Kata Kunci - *Gaya Kepemimpinan, Kepala Desa, dan Pembangunan Desa.*

I. Pendahuluan

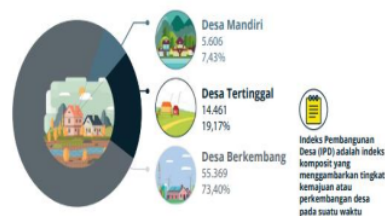
Pembangunan desa merupakan bagian yang penting dari pembangunan Nasional. Selama ini banyak program pembangunan yang dilakukan di Desa dirancang oleh Pemerintah. Dalam rangka menyelenggarakan pemerintahan, Negara Indonesia terdiri atas daerah Provinsi yang terdiri dari beberapa Kabupaten/ Kota, sedangkan daerah Kabupaten/ Kota terbagi atas Desa dan Kelurahan yang merupakan satuan pemerintahan terendah. Desa merupakan kesatuan geografis terdepan dimana hampir sebagian besar penduduk bermukim. Desa yang merupakan kesatuan masyarakat hukum juga memiliki kewenangan sekalipun kewenangannya tidak seluas kewenangan milik pemerintah daerah. (Eko et al, 2014).

Posisi desa yang strategis yaitu berhubungan langsung dengan masyarakat, dapat dipastikan bahwa setiap program pembangunan yang berasal dari pemerintah akan kembali ke Desa. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2020 Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.)

Pembangunan desa sebagai bagian integral dari pembangunan nasional merupakan pembangunan yang paling menyentuh kehidupan masyarakat dipedesaan. Pembangunan desa harus mulai dengan memperbaiki aparat pelaksana yaitu orang yang merealisasikan rencana dan sanggup serta mampu mewujudkan menjadi manfaat dan kenikmatan bagi orang desa melalui proses yang ajar dan tepat. Lebih lanjut Pembangunan Desa mencakup pembangunan di segala aspek baik ideologi, politik, sosial, budaya, ekonomi, agama dan pertahanan keamanan. Pembangunan desa merupakan suatu proses dalam rangka meningkatkan kemampuan dari penduduk desa itu sendiri dalam segala aspek baik sosial, budaya, ekonomi dan lain sebagainya, disertai dengan meningkatnya taraf hidup masyarakat desa itu sendiri. (Affifuddin : 2010).

Kondisi perkembangan pembangunan desa telah digambarkan dalam beragam indeks. Setidaknya ada tiga indeks yang dihitung dan memiliki tujuan yang berbeda. Pertama, Indeks Kesulitan Geografis (IKG) yang berfungsi sebagai penentu pembagian dana desa. Semakin bagus pembangunan desa, maka nilai kesulitanannya semakin berkurang. Indeks yang kedua yaitu Indeks Pembangunan Desa (IPD) yang bertujuan untuk melihat capaian pembangunan layanan dasar guna memenuhi Standar Pelayanan Minimum (SPM) di tingkat desa. Semakin baik pembangunan desa, semakin mandiri desa tersebut untuk meningkatkan daya saing desa. Ketiga, Indeks Desa Membangun (IDM) yang berfungsi menilai keberlangsungan pembangunan desa. Pembangunan desa yang baik, menggambarkan kualitas pembangunan terhadap dampak lingkungan dan sosial yang baik juga.

Di antara ketiga alat ukur pembangunan desa ini, IKG dan IPD saling terkait satu sama lain dimana seluruh indikator yang tersusun dalam IKG juga merupakan bagian dari indikator IPD. Oleh karenanya ketika indikator IPD dievaluasi, indikator IKG pun otomatis terevaluasi. Dari 42 indikator pembangunan desa yang ada dalam IPD, menurut catatan penulis hanya ada 23 indikator yang dapat ditindaklanjuti oleh paralegal di desa sesuai dengan panduan Peraturan Menteri Desa dan PDT Nomor 16 Tahun 2018 tentang Prioritas Penggunaan Dana Desa Tahun 2019. Berikut dapat dijelaskan Sebaran Diagram1. Jumlah Desa menurut Status IPD



1

Gambar 1. Diagram Jumlah Desa menurut Status IPD Sumber : Badan Pusat Statistik 2019

Salah satu dampak dari ketentuan Peraturan Menteri ini adalah apabila suatu desa telah memiliki 23 indikator tersebut akan menjadi sulit bagi desa untuk mencapai kemandirian. Artinya, alat ukur pembangunan desa yang digunakan saat ini akan membuat desa-desa tertinggal dan terjebak dalam status desa berkembang. Namun, kejadian ini dapat diantisipasi dengan kebijakan dari pemerintah.

Permasalahan pembangunan desa secara umum saat ini dapat dijabarkan dalam beberapa aspek, yaitu pada aspek pendidikan masalah yang sering ditemui yaitu jumlah sekolah PAUD dan SD yang sedikit, kemudian angka putus sekolah tinggi yang berawal dari kurangnya minat belajar. Pada aspek kesehatan masalah dapat berasal dari gizi buruk bayi dan wanita hamil, stunting dan pelayanan Posyandu yang kurang memadai. Pada aspek sarana prasarana, yaitu masalah infrastruktur jalan, saluran dan sanitasi lingkungan tidak memadai. Aspek sosial budaya kurangnya kesadaran masyarakat terkait sampah, kerukunan antar warga. pada aspek pemerintahan adanya permasalahan yaitu kualitas SDM aparatur desa relatif rendah dan pada aspek lingkungan hidup, sarana MCK warga masih minim. Beberapa masalah diatas merupakan masalah yang sering ditemui di beberapa desa terutama di wilayah terpencil (Bapedda Jawa Timur, 2018).

Beberapa permasalahan pembangunan tersebut juga terjadi di Desa Karangmojo, Kecamatan Kartoharjo, Kabupaten Magetan. Perkembangan desa di pemerintah Desa Karangmojo daya perlu ditingkatkan agar dapat memenuhi kebutuhan masyarakat, jalan yang banyak rusak mengakibatkan kemajuan di desa Karangmojo daya sangat lambat dan tingkat partisipasi masyarakat yang kurang terhadap pemerintah desa, kegiatan-kegiatan gotong royong dalam kemasyarakatan saat ini sudah mulai punah, hampir tidak ada.

Kepala desa sebagai seorang pemimpin di lingkup desa memiliki aspek-aspek kepribadian khas/gaya kepemimpinan dalam mewujudkan hubungan yang kondusif dengan para bawahannya. Pemimpin yang sukses adalah apabila pemimpin tersebut mampu menjadi pencipta dan penggerak bagi bawahannya dengan menciptakan suasana kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan mampu mengembangkan anggotanya serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perilaku kepala desa selaku pemimpin yang harus melaksanakan fungsi kepemimpinan di desa, diharapkan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sebagai pemimpin pemerintahan di desa dalam melayani kepentingan masyarakat. Kepala desa sendiri di haruskan untuk memiliki sertifikat berpendidikan paling rendah tamat SLTP dan/atau sederajat.

Kepemimpinan Kepala Desa dalam suatu masyarakat sangat berpengaruh dalam kelancaraan pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan Desa. Sebagai pemimpin, Kepala Desa memiliki kekuasaan tertentu dan memiliki semacam kontrol sosial terhadap anggota-anggota masyarakatnya. Kepala Desa dalam hal ini sangat berperan dalam pembangunan Desa di mana Kepala Desa yang merupakan pemimpin formal di desa serta memiliki tugas dan kewajiban dalam menyelenggarakan tugas urusan pembangunan PP 72 Th 2005. Pemimpin formal itu perlu melakukan komunikasi dan pembinaan serta penyuluhan kepada masyarakat yang berada di Desa. Agar program pemerintah efektif maka perlu adanya Kepemimpinan Kepala Desa dalam mengarahkan dan melibatkan masyarakat untuk berpartisipasi baik dalam hal Perencanaan, Pelaksanaan Pembangunan Desa.

Menurut Fridayana Yudiaatmaja, (2017) kepemimpinan (Leadership) dibagi tiga, yaitu: (1) Self Leadership; (2) Team Leadership; dan (3) Organizational Leadership. Self Leadership yang dimaksud adalah memimpin diri sendiri agar jangan sampai gagal menjalani hidup. Team Leadership diartikan sebagai memimpin orang lain. Pemimpinnya dikenal dengan istilah team leader (pemimpin kelompok) yang memahami apa yang menjadi tanggung jawab kepemimpinannya, menyelami kondisi bawahannya, kesediaannya untuk meleburkan diri dengan tuntutan dan konsekuensi dari tanggung jawab yang dipikulnya, serta memiliki komitmen untuk membawa setiap bawahannya mengeksplorasi kapasitas dirinya hingga menghasilkan prestasi tertinggi. Sedangkan organizational leadership dilihat dalam konteks suatu organisasi yang dipimpin oleh organizational leader (pemimpin organisasi) yang mampu memahami nafas bisnis perusahaan yang dipimpinnya, membangun visi dan misi pengembangan bisnisnya, kesediaan untuk melebur dengan tuntutan dan konsekuensi tanggung jawab sosial, serta komitmen yang tinggi untuk menjadikan perusahaan yang dipimpinnya sebagai pembawa berkah bagi komunitas baik di tingkat lokal, nasional, maupun internasional.

Usep Deden Suherman, (2019) menjelaskan arti kepemimpinan (leadership) sebagai suatu keahlian dalam memberikan pengaruh pada individu atau sekelompok orang untuk memperoleh visi atau tujuan. Seperti halnya pada organisasi formal, dampak ini dapat menjadi bersifat formal yang diberikan oleh pimpinan yang memegang sebuah jabatan pada organisasi sehingga harus dipatuhi dan dilaksanakan oleh bawahannya.

Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahannya dimana gaya kepemimpinan ini bertujuan untuk membimbing serta memotivasi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Gaya kepemimpinan (leadership style) seorang pemimpin akan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan atau bawahan. Pemimpin harus dapat memilih gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan benar dan tepat maka akan dapat mengarahkan pencapaian tujuan organisasi maupun perorangan. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan

1

yang dipilih salah dan tidak sesuai dengan situasi yang ada maka akan dapat mengakibatkan sulitnya pencapaian tujuan organisasi.

Kepala Desa merupakan pimpinan dari pemerintah desa. Masa jabatan Kepala Desa adalah 6 (enam) tahun, dan dapat diperpanjang lagi untuk satu kali masa jabatan berikutnya. Pasal 26 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa menyebutkan bahwa Tugas Kepala Desa adalah Menyelenggarakan Pemerintahan Desa, Melaksanakan Pembangunan Desa, Pembinaan Kemasyarakatan Desa, dan Pemberdayaan Masyarakat Desa. Selain pengertian Kepala Desa menurut undang-undang di atas, adapun pengertian kepala desa menurut beberapa ahli diantaranya menurut Tahmit, yang menjelaskan bahwa Kepala Desa adalah pemimpin dari desa di Indonesia, Kepala Desa merupakan pimpinan dari pemerintah desa, masa jabatan Kepala Desa adalah 6 tahun, dan dapat diperpanjang lagi untuk satu kali masa jabatan berikutnya. Sedangkan Kepala Desa menurut Talizidhuhu Ndraha merupakan pemimpin di desa, semua urusan tentang kemakmuran, kesejahteraan masyarakat pembangunan dan lain-lain merupakan kewajiban dari kepala desa sebagai pemimpin formal yang ditunjuk oleh pemerintah. Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Kepala Desa adalah seseorang yang bertugas menyelenggarakan Pemerintahan Desa, melaksanakan Pembangunan Desa, pembinaan kemasyarakatan Desa, dan pemberdayaan masyarakat Desa

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala dusun pada tanggal 30 Oktober 2021, profil kepala desa Karangmojo, sebenarnya telah memiliki pengalaman organisasi yang cukup baik, hal ini dibuktikan dengan aktif pada organisasi pencak silat, kemudian dari segi tingkat pendidikan, kepala desa juga sudah termasuk dalam kategori tinggi karena berpendidikan terakhir yaitu sarjana Ekonomi. Namun kepemimpinan dari kepala desa masih dominan perannya dalam mengatur dan mengelola pemerintahan desa, kepala desa Karangmojobelum bisa merangkul semua perangkat atau aparatur desa dalam setiap kegiatan yang dilakukan, terkesan semua dikerjakan sendiri, walaupun ada rapat atau diskusi mengenai program desa, hanya pihak-pihak tertentu saja yang dilibatkan yaitu Bapak Wahyu sebagai Kaur perencanaan dan PLT carik dan Pak Bambang sebagai tim pelaksana, hal ini merupakan kondisi yang tidak baik untuk mengelola sebuah pemerintahan desa. Akibatnya adalah beberapa program tidak bisa berjalan sesuai yang direncanakan, contohnya yaitu program PKK, program BUMDes yang tidak sesuai yang direncanakan, kemudian program pembangunan infrastruktur desa menjadi tersendat, karena kurangnya koordinasi dari perangkat desa, BPD, maupun masyarakat sehingga komunikasi yang terjalin terkesan searah saja.

II. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Moleong (2015), penelitian kualitatif adalah penelitian yang dimaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Alasan dipilihnya jenis deskriptif kualitatif ini sebab lebih memberi paparan yang jelas tentang suatu permasalahan yang sedang diteliti, Sugiyono (2012:13).

Penelitian kualitatif berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Moleong (2012:6), yaitu. Penelitian yang dimaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku persepsi motivasi, tindakan dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Penelitian kualitatif dipilih dalam penelitian ini agar data yang diperoleh lebih akurat dengan perolehan data melalui wawancara mendalam, pengamatan, dan pemanfaatan dokumen.

Adapun informan-informan terkait sebagai pendukung dalam penelitian ini, yaitu informan yang mengetahui seluk beluk belum terkait Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Keberhasilan Pembangunan Desa antara lain Kepala desa Karangmojo, perangkat desa dan tokoh masyarakat desa Karangmojo. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe analisis kualitatif. Menurut Miles dan Huberman (2014:20) dalam analisis kualitatif, data yang ada tidak berbentuk rangkaian angka melainkan berbentuk kata-kata. Data tersebut terdiri dari bermacam-macam cara (observasi, wawancara, intisari dokumen, rekaman), namun dalam menganalisis kualitatif yang digunakan ialah kata-kata, yang tersusun kedalam tulisan dengan pemahaman yang luas.

III. Hasil dan Pembahasan

Gaya kepemimpinan kepala desa dalam keberhasilan pembangunan Desa Karangmojo Kecamatan Kartoharjo Kabupaten Magetan

Analisis gaya kepemimpinan kepala desa dalam keberhasilan pembangunan desa di Desa Karangmojo Kecamatan Kartoharjo Kabupaten Magetan memiliki beberapa indikator gaya kepemimpinan diantaranya adalah pertama, kemampuan mengambil keputusan. Kedua, kemampuan memotivasi. Ketiga, kemampuan komunikasi.

1

Keempat, kemampuan mengendalikan bawahan. Kelima, bertanggung jawab dan keenam, kemampuan mengendalikan emosional. Berdasarkan indikator-indikator tersebut maka dapat dijabarkan hasil dari wawancara sekaligus observasi yang dilakukan penulis sebagai berikut:

Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan hal terpenting dalam berjalannya sebuah organisasi bagi kepala desa. Kepala desa disini merupakan seorang pemimpin dan koordinator penyelenggara pemerintahan di wilayah desa. Dan dalam melaksanakan tugasnya kepala desa sebagai bagian dari otonomi daerah dan menyelenggarakan tugas umum pemerintahan. Oleh karena itu, kepala desa memiliki tanggung jawab untuk mengambil keputusan dalam semua kegiatan didalam maupun diluar organisasi. Setiap keputusan kepala desa diharapkan memungkinkan masyarakat untuk melaksanakan program yang ada dan berpartisipasi dalam program yang di rancang untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kepala desa harus berhati-hati dalam mencari alternatif solusi dalam permasalahan. Proses pengambilan keputusan kepala desa juga harus adil dan transparan. Pengambilan keputusan yang adil dan transparan dengan mempertimbangkan segala aspek yang ada, sehingga keputusan yang diambil tidak berpihak pada satu kepentingan saja.

Dari beberapa hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa keputusan yang diambil kepala desa dilihat dari segi sosial menunjukkan bahwa kepala desa memiliki sikap yang bijaksana dan transparan terhadap program yang dilaksanakan.

Dari sini dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan dilakukan melalui musyawarah dengan RT, RW dan tokoh masyarakat lainnya. Kepala desa selalu meminta persetujuan masyarakat dalam setiap pengambilan keputusan tersebut, kepala desa memenuhi perannya sebagai pemimpin yang benar-benar berada di pucuk organisasi dimana kepala desa memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan yang telah di musyawarahkan bersama.

Kemampuan Memotivasi

Keberhasilan program atau kegiatan tersebut tidak lepas dari campur tangan kepala desa setempat untuk menggerakkan masyarakat sekitar untuk kegiatan yang dilakukan di desa Karangmojo. Memotivasi atau mendukung masyarakat kepala desa membutuhkan semangat yang tentunya membantu terciptanya keterpaduan dalam pembangunan desa, dan diharapkan kepala desa, kepala desa dan masyarakat saling berkolaborasi dalam program atau kegiatan tersebut. Tercapainya tujuan yang diharapkan bersama merupakan motivasi awal masyarakat untuk terlibat dalam kegiatan pembangunan infrastruktur.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi yang dilakukan kepala desa Karangmojo kepada anak buahnya adalah untuk mengajak anak buahnya melakukan kegiatan studi banding, selain itu juga pergi liburan bersama keluarga di akhir tahun.

Berdasarkan beberapa penyampaian hasil wawancara terkait motivasi dapat disimpulkan bahwa, kepala desa sering mengajak study banding di wilayah-wilayah yang mempunyai keunggulan tertentu, dengan tujuan agar bawahannya mampu mencetuskan inovasi-inovasi dengan menyesuaikan sumber daya desa karangmojo. Bisa disimpulkan kepala desa karangmojo mempunyai ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja bawahannya.

Kemampuan Komunikasi

Kemampuan interpersonal kepala desa, dilihat dari kemampuan dalam berintegrasi dengan masyarakat, berkomunikasi dengan masyarakat, memotivasi dan melakukan persuasi terhadap masyarakatnya dalam rangka kepentingan pembangunan desa. Hasil analisis data memberikan gambaran tentang kemampuan memotivasi dilihat dari aspek interpersonal, yaitu kemampuan mengambil keputusan berkenaan dengan pembangunan desa, kemampuan berintegrasi dengan masyarakat, kemampuan berkomunikasi dengan masyarakat, dan kemampuan memotivasi dan melakukan persuasi kepada masyarakat untuk kepentingan pembangunan desa.

Komunikasi digunakan untuk memantau sejauh mana program telah dilaksanakan, apakah pelaksanaannya sudah berjalan dengan baik atau belum. Sehubungan dengan itu, Kepala Desa Karangmojo secara langsung dan tidak langsung melakukan pengawasan terhadap kegiatan sehari-hari. Kepemimpinan dapat dating melalui komunikasi yang baik dengan bawahannya. Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi kepala desa hanya melalui pesan online. Dari sini dapat disimpulkan bahwa bentuk komunikasi yang digunakan untuk menyelesaikan pembangunan adalah pengawasan kepala desa Karangmojo dalam pelaksanaan kegiatan pembangunan infrastruktur yang dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Pengawasan langsung sangat perlu dilaksanakan oleh kepala desa agar pelaksanaan tugas dilapangan semakin baik. Tetapi pada masa pandemi covid seperti sekarang ini, pengawasan tidak langsung juga sering dilakukan.

Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Mengendalikan bawahan adalah seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif

1

dan pada tempatnya demi kepentingan bersama. Termasuk didalamnya memberitahukan kepada bawahan apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik dan tepat.

Berdasarkan pernyataan diatas menyimpulkan bahwa sikap kepala desa terhadap bawahan dirasa kurang komunikasi dan kurang tegas.

Berdasarkan pernyataan diatas menyimpulkan sikap kepala desa terhadap bawahan dalam hal ini kepala desa perlu membuka komunikasi dua arah, yaitu untuk membantu bawahan dalam meningkatkan motivasi kerjanya. Selanjutnya, yang mampu tetapi tidak mau melaksanakan tugas atau tanggung jawabnya. Bawahan seperti ini sebenarnya memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan, akan tetapi kurang memiliki kemauan dalam melaksanakan tugas. Untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, dalam hal ini pemimpin harus aktif membuka komunikasi dua arah dan mendengarkan apa yang diinginkan oleh bawahan.

Tanggung Jawab

Bentuk tanggung jawab dari kepala desa terhadap pembangunan desa adalah partisipasi berupa gagasan, pendapat atau pemikiran yang diberikan masyarakat dalam setiap pertemuan. Pertemuan tersebut dihadiri oleh kepala desa, perangkat desa, dan tokoh masyarakat. Kehadiran seseorang dalam rapat dapat mempengaruhi anggota lain, memungkinkan mereka untuk berpartisipasi dalam menghasilkan ide.

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa bentuk tanggung jawab kepala desa dalam proses pembangunan adalah dengan cara sering mengontrol kegiatan pembangunan. Karena dengan cara mengontrol atau mengecek ke lokasi pembangunan, maka kinerja bawahanpun terlihat lebih baik.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa melatih anak buah pada kondisi menghadapi kesulitan menyelesaikan tugas-tugas, takut untuk mencoba melakukannya, kepala desa juga harus memproporsikan struktur tugas sesuai kemampuan dan tanggung jawab perangkat desa. Oleh karena itu, kepala desa hendaknya menghabiskan waktu mendengarkan dan menasihati, dan membantu bawahannya untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan melalui metode pembinaan.

Kemampuan Mengendalikan Emosi

Seorang pemimpin harus bisa mengendalikan emosi dalam menghadapi kinerjabawahannya, misalnya saja dalam proses pembangunan, terhambatnya proses pembangunan biasanya terhalang oleh bentuk aturan yang berlaku.

Dari hasil wawancara dengan peneliti dapat diketahui bahwa terhambatnya proses pembangunan desa dikarenakan adanya perubahan aturan yang diberlakukan oleh pemerintah pusat dan juga terkait sikap kepala desa, beliau dirasa kurang profesional dalam memimpin bawahannya.

Dari penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan, ada beberapa aspek yang membuat pembangunan di desa terhambat, salah satunya adalah perubahan peraturan dari pemerintah pusat. Sebagai contohnya pada tahun anggaran 2022 ini 40% dari dana desa harus disalurkan ke BLT. Hal ini menjadikan dana pembangunan desa mer² di berkurang sangat banyak

² Dalam pelaksanaan pembangunan di wilayah desa, hal yang menjadi perhatian utama yaitu kepemimpinan dari Dalam pelaksanaan pembangunan desa yang menjadi perhatian utama adalah kepemimpinan kepala desa dalam meningkatkan partisipasi mas² arakat, khususnya dalam musyawarah ini adalah masyarakat karangmojo. Dengan melaksanakan pembangunan desa, kepala desa lah yang mendapatkan kepercayaan masyarakat dal² mengelola kegiatan pembangunan. Seperti kepala desa, kepala desa dituntut untuk tanggap terhadap keadaan dan situasi di ² layahnya. Dalam sebuah desa terdapat masyarakat dengan model yang berbeda-beda. Untuk mengatasi ² al ini, pemimpin membutuhkan cara yang berbeda-beda untuk menggendeng masyarakat agar ikut berpartisipasi. Seorang pemimpin tidak hanya menggunakan satu model gaya kepemimpinan. Semua persoalan ² rebut harus dilihat terlebih dahulu dari konteks wilayah dan ² asyarakat agar dapat menyelesaikan permasalahan yang ada dengan gaya kepemimpinan yang digunakan. Ketika seorang pemimpin ² anya bertindak sdcara pribadi, itu akan menciptakan konflik antar pemimpin dan bawahannya atau masyarakat. Kepala desa diharapkan bisa melihat situasi dan kondisi daerahnya sendiri.

Hingga saat ini kepala desa karangmojo berusaha memahami situasi dan keadaan, serta segala perbedaan karakter yang ada di masyarakat. Untuk meningkatkan partisipasi kepala desa ² elakukan beberapa hal, langkah pertaa yang dilakukan adalah memperkuat hubungan dengan perangkat desa. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan, terlihat bahwa kepala desa lebih mengutamakan sistem kekeluar² in dalam pekerjaan sehari-hari. Sebagai seorang pemimpin, kepala desa harus peka terhadap realitas daerahnya dan masyarakat yang ada sehingga gaya kepemimpinan yang digunakan dapat menyelesaikan masalah yang ada dan bermanfaat bagi ² erahnya. Partisipasi masyarakat merupakan faktor terpenting bagi keberhasilan pembangunan desa. Kepemimpinan kepala ² esa Karangmojo saat ini sedang mengusahakan keikutsertaan masyarakat dalam kegiatan desa, hal ini terlihat dari berbagai pendekatan yang dilakukannya untuk melibatkan masyarakat dalam proses pembangunan.

¹

Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya yang wujud dalam pola perilaku atau kepribadian. Seorang pemimpin yang memiliki suatu program dan yang berperilaku dengan cara atau gaya tertentu bersama dengan anggota kelompoknya sedemikian rupa sehingga kepemimpinan berperan sebagai kekuatan dinamis yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan anggotanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan atau digunakan untuk mempengaruhi orang lain tidak dapat dipelihara dengan satu gaya saja. Gaya kepemimpinan yang digunakan harus mempertimbangkan kematangan orang yang akan dipengaruhi. Menurut Hersey dan Blanchard (2017), gaya kepemimpinan tergantung pada orang yang di pengaruhinya. Meningat keragaman masyarakat di desa Karangmojo, maka pendekatan situasional kepemimpinan kepala desa di desa Karangmojo di anggap tepat. Kepemimpinan situasional artinya seorang pemimpin yang baik harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan keadaan dan situasi yang berbeda-beda.

Sedangkan desa Karangmojo memiliki masyarakat yang beragam dan juga kondisi yang berbeda. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan situasional dianggap cocok untuk menghadapi keragaman masyarakat dengan kondisi dan situasi tersebut. Hal ini terlihat dari sikap kepala desa dalam melakukan pekerjaannya, selalu menciptakan suasana kerja yang harmonis, dan menjunjung tinggi hubungan kekeluargaan antara kepala desa dengan perangkat desa serta masyarakat. Dengan tujuan meningkat partisipasi dalam proses pembangunan infrastruktur.

Pengambilan keputusan seorang pemimpin merupakan aspek kepemimpinan yang sangat penting. Pengambilan keputusan menurut Rivai dan Mulyadi (2019:238) pengambilan keputusan adalah "langkah pemimpin dalam pemecah masalah". Kemampuan kepemimpinan seorang pemimpin dalam suatu organisasi sangat besar pengaruhnya terhadap pengambilan keputusan, sehingga pengambilan keputusan merupakan tanggung jawab besar seorang pemimpin. Dalam kegiatan pengambilan keputusan, kemampuan mengambil keputusan yang tepat tidak lepas dari metode, hasil dan kemampuan mengkomunikasikan hasil keputusan yang diambil. Setiap keputusan arus selalu memperhatikan berbagai aspek yang ada dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Dalam pengambilan keputusan, kepala desa selalu siap menampung pendapat bawahannya dan masyarakat. Dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti, diperoleh gaya kepemimpinan yang dianut oleh kepala desa dalam pengambilan keputusan menggunakan gaya kasus dengan pendekatan konsultatif, dimana proses pengambilan keputusan ini melibatkan partisipasi masyarakat dalam perumusan dan kebijakan yang akan diputuskan oleh kepala desa.

Hal ini sesuai dengan teori lanjutan dari Rivai dan Mulyadi (2015:53) sebagai fungsi penasehat dalam pengambilan keputusan, pimpinan menerima informasi berupa umpan balik dari bawahannya untuk berkonsultasi dengan pimpinan guna menyempurnakan keputusan yang diambil. Kepala desa juga memberikan kebebasan kepada masyarakat untuk menyampaikan keinginannya sehingga pengambilan keputusan dalam pembangunan infrastruktur dapat dipikirkan dengan baik.

Pengambilan keputusan kepala desa Karangmojo melibatkan masyarakat dalam pembangunan infrastruktur disana. Masyarakat terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang ada di desa Karangmojo. Hal tersebut biasanya dilakukan melalui pertemuan desa atau asosiasi dimana kepala desa dan masyarakat berpartisipasi untuk menentukan kebijakan atau kegiatan. Orang-orang yang terlibat adalah RT, RW, Kepala desa dan berdiskusi tentang program yang akan dilaksanakan. Kepala desa percaya bahwa berdebat dan bertukar pikiran di antara masyarakat berarti melibatkan masyarakat secara langsung dalam proses tersebut. Pengambilan keputusan disini lebih berkaitan dengan pengambilan keputusan dalam penyediaan pembangunan infrastruktur di desa Karangmojo.

Disini, kepala desa mengutamakan pendapat masyarakat tentang jenis pembangunan lingkungan seperti apa yang mereka inginkan. Dalam gaya ini, kepala desa juga memberikan informasi sebanyak-banyaknya kepada masyarakat tentang pembangunan yang akan dilakukan agar masyarakat dapat berpartisipasi. Dibuat oleh kepala desa yaitu memberitahukan RT, RW untuk di informasikan ke masyarakat.

Selama menjalankan tugasnya di kantor desa, beliau juga menggunakan komunikasi yang baik. Hal ini terlihat dari kepala desa yang mengedepankan suasana rukun dan akrab dalam komunikasi dengan rekan kerjanya. Kepala desa percaya bahwa masyarakat akan berpartisipasi dengan baik jika kepala desa sendiri bersatu dan bekerjasama dengan baik. Komunikasi ini dilakukan untuk mendapatkan saran dan masukan dari masyarakat tentang pembangunan yang akan atau telah terjadi agar lebih baik kedepannya. Cara berkomunikasi kepala desa kepada masyarakat dalam bentuk orientasi dan pemecah masalah. Pembinaan kegiatan pembangunan infrastruktur di desa Karangmojo yang langsung dilakukan oleh kepala desa, seperti kegiatan pembangunan jalan. Arah kepala desa sangat penting agar kegiatan pembangunan berjalan sesuai rencana. Intruksi ini akan menciptakan komunikasi yang efektif antara kepala desa dan masyarakat desa Karangmojo. Peran kepala desa dalam mencari solusi atas permasalahan yang ada dapat dilihat dari musyawarah yang dilakukan pada setiap pertemuan yang melibatkan masyarakat ataupun tokoh masyarakat.

1

Motivasi dapat dipahami sebagai motivasi untuk melakukan suatu kegiatan. Motivasi disini bisa datang dari mana saja. Menurut Siagian (2014:138) motivasi adalah “dorongan yang membuat anggota organisasi untuk melakukan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti, motivasi yang diberikan oleh kepala desa kepada masyarakat tidak hanya untuk memberikan semangat dan dorongan, tetapi juga hadir secara langsung dalam setiap pembangunan yang ada, sehingga hal tersebut dapat menjadi motivasi tersendiri bagi masyarakat.

Partisipasi yang dilakukan oleh kepala desa secara langsung menunjukkan bahwa kepala desa sudah memiliki ciri-ciri seorang pemimpin yaitu semangat, sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Irwanto dalam Wirawan (2018:25) secara spesifik bahwa “pemimpin yang efektif harus memiliki sifat antusiasme karena bawahan dapat menilai ketekunan pemimpinnya dari sifat ini”. Dari pernyataan tersebut dapat ditunjukkan dengan keterlibatan kepala desa yang berperan aktif dalam pembangunan Desa Karangmojo, menjadikan hal tersebut sebagai motivasi tersendiri bagi masyarakat. Kualitas kepemimpinan yang melindungi masyarakat tersebut dapat mendorong momentum dalam komunitas itu sendiri.

Faktor pendukung dan penghambat gaya kepemimpinan kepala desa dalam keberhasilan pembangunan Desa Karangmojo Kecamatan Kartoharjo Kabupaten Magetan

Terdapat beberapa faktor penghambat dalam pelaksanaan pembangunan infrastruktur di desa, namun disini lain terdapat faktor pendukung dalam partisipasi masyarakat. Faktor pendukung tersebut dapat muncul dari keterlibatan masyarakat itu sendiri dalam pembangunan. Sesuai dengan Isband (2017:27) partisipasi masyarakat adalah keikutsertaan masyarakat secara sukarela dalam pembangunan itu sendiri. Peneliti dapat merangkum faktor pendukung dan penghambat sebagai berikut :

Faktor Pendukung

Faktor pendukung pembangunan infrastruktur adalah, karakteristik kepala desa Karangmojo yang santun, tegas, dan berwibawa yang memperlakukan masyarakat desa dengan baik sehingga masyarakat suka membantu dalam pembangunan infrastruktur yang diselenggarakan oleh kepala desa Karangmojo, kemudian kesadaran masyarakat untuk berpartisipasi dalam pembangunan infrastruktur yang berlangsung dan peran kelurahan Karangmojo sebagai fasilitator dalam pembangunan infrastruktur desa.

Faktor Penghambat

Faktor penghambat dalam pembangunan infrastruktur desa adalah masih relative rendahnya tingkat pendidikan penduduk desa Karangmojo dan belum optimalnya proses komunikasi atau sosialisasi perangkat desa. Karena kurangnya komunikasi antar masyarakat dengan aparat desa sangat mempengaruhi partisipasi masyarakat dalam pembangunan, maka dapat muncul faktor penghambat tambahan untuk berbagai kegiatan masyarakat, dalam hal ini masyarakat tidak selalu berpartisipasi dalam mendukung pembangunan infrastruktur desa, dimana ada masyarakat yang kurang menyadari pentingnya peran serta masyarakat dalam pembangunan, karena tidak mengetahui bahwa pembangunan infrastruktur bukan hanya menjadi tugas aparat desa saja. Tetapi juga menjadi tugas bersama masyarakat desa Karangmojo.

IV. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan oleh peneliti sebagai berikut: Gaya kepemimpinan kepala desa dalam keberhasilan pembangunan desa Karangmojo kecamatan Kartoharjo Kabupaten Magetan. Dengan pengambilan keputusan, masyarakat terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang ada di desa Karangmojo. Hal ini biasanya dilakukan melalui pertemuan desa atau asosiasi di mana kepala desa dan masyarakat berpartisipasi untuk menentukan kebijakan atau kegiatan. Komunikasi yang dilakukan oleh kepala desa menggunakan komunikasi dua arah. Menyajikan cara berkomunikasi dari kepala desa kepada masyarakat dalam bentuk orientasi dan pemecahan masalah. Pembinaan kegiatan pembangunan infrastruktur di desa Karangmojo yang langsung dilakukan oleh kepala desa, seperti kegiatan pembangunan jalan. Penggerak yang diberikan kepala desa kepada masyarakat tidak hanya semangat dan dorongan, tetapi kehadiran langsung dalam setiap langkah pembangunan yang ada, sehingga menjadi penggerak tersendiri bagi masyarakat. Kepala desa di sini menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif untuk memajukan masyarakat. Kegiatan tindak lanjut dilakukan oleh kepala desa Karangmojo bersama masyarakat sebagai bagian dari kegiatan pembangunan infrastruktur yang dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Kepala desa melakukan pengawasan langsung dengan ikut serta secara langsung, kepala desa melimpahkan satgas BPK, LPMD. Faktor pendukung dan penghambat gaya kepemimpinan kepala desa dalam keberhasilan pembangunan desa Karangmojo kecamatan Kartoharjo provinsi Magetan. Dalam proses pembangunan infrastruktur di desa Karangmojo terdapat beberapa kendala yang dapat menjadi faktor penghambat pembangunan tersebut seperti belum optimalnya komunikasi yang diberikan oleh Kepala desa dan faktor pendidikan bagi masyarakat di desa tersebut. Dianggap lemah. Selain itu, terdapat pula faktor pendukung yang

1

dapat membantu pembangunan infrastruktur desa, seperti peran serta masyarakat desa Karangmojo untuk membantu kegiatan pembangunan agar cepat selesai, baik dalam bentuk karya sumber daya manusia, maupun dalam bentuk sumbangan meskipun memang ada sebagian masyarakat yang tidak dapat berpartisipasi dalam pembangunan karena memiliki kegiatan sendiri, kurangnya pengetahuan masyarakat bahwa membangun infrastruktur bukan hanya tugas tugas Pemerintah Desa Karangmojo tetapi juga tugas bersama masyarakat desa karangmojo.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Atas terselesaikannya penulisan skripsi penelitian ini saya sangat mengucapkan terima kasih banyak kepada:

1. Seluruh Ibu/Bapak Dosen Universitas Muhammadiyah Sidoarjo yang turut memberikan bimbingan serta pengarahan selama penulis sedang melakukan penelitian skripsi dan menuntut ilmu di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
2. Kedua orang tua penulis dan keluarga yang telah memberikan doa, nasihat serta memberikan dukungan terhadap penulis.
3. Seluruh teman penulis yang turut memberikan dukungan serta motivasi terhadap penulis selama penulis sedang melakukan penelitian skripsi dan menuntut ilmu di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

REFERENSI

- [1] Afifuddin. (2010). *Pengantar Administrasi Pembangunan* (CV Alfabeta (ed.)). CV Alfabeta.
- [2] Andika, W. A. (2021). Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat Untuk Pembangunan Desa (Studi Gedung Wani Kecamatan Marga Tiga Kabupaten Lampung Timur). *Birokrasi, Kebijakan Dan Pelayanan Publik*, 213-229. 1.
- [3] Bungin, B. (2012). *Analisa Data Penelitian Kualitatif* (Rajawali Pers (ed.)). Rajawali Pers.
- [4] Eko, S. (2014). Desa *Membangun Indonesia* (Pengembangan Pembaharuan Desa (FPPD) (ed.); Pengembang. Pengembangan Pembaharuan Desa (FPPD).
- [5] Hadayati, T. (2018). Gaya Kepemimpinan Kepala Desa (Studi Kasus Kepemimpinan Empat Kelurahan di Kecamatan Sewon Bantul Yogyakarta). *Universitas Islam Indonesia Fakultas Ekonomi Yogyakarta*.
- [6] Kartono, K. (2018). *Pemimpin dan Kepemimpinan* (PT. Raja Grafindo Persada (ed.); PT. Raja G). PT. Raja Grafindo Persada.
- [7] Moleong, L. J. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Remaja Rosdakarya (ed.); Remaja Ros). Remaja Rosdakarya.
- [8] Ndraha, T. (2007). *Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan* (Penerbit Yayasan Karya (ed.); Penerbit Y). Penerbit Yayasan Karya.
- [9] Paramita, L. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur. *Administrasi Negara, Volume 5*, Hal : 6168-6182.
- [10] Reksohadiprodjo, S. (2011). *Organisasi Perusahaan* (BPFE (ed.); BPFE). BPFE.
- [11] Siagian, S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bumi Aksara (ed.); Bumi Aksar). Bumi Aksara.
- [12] Sugiyono. (2012). Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif.pdf. In *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*.
- [13] Sunarsi, D. (2020). Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Pengembangan Desa Cidokom Gunung Sindur Kabupaten Bogor. *Ekonomi Efektif, Vol. 2, No.*
- [14] Thoha, M. (2010). *Pembinaan Organisasi, proses dianosa dan intervensi, Manajemen Kepemimpinan* (G. Media (ed.); Gava Media). Gava Media.
- [15] Wahyudianto, H. (2020). Model Desa di Masa Depan dan Kebijakan Pembinaannya. *Matra Pembaruan*, 4(1), 47-57. <https://doi.org/10.21787/mp.4.1.2020.47-57>

JURNAL SULVA REV 2 PLAGIASI.docx

ORIGINALITY REPORT

13%

SIMILARITY INDEX

15%

INTERNET SOURCES

9%

PUBLICATIONS

9%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

www.researchgate.net

Internet Source

9%

2

repository.ub.ac.id

Internet Source

4%

Exclude quotes On

Exclude matches < 2%

Exclude bibliography On