



## Peran Kepemimpinan Kepala Desa dalam Meningkatkan Budaya Disiplin Kerja Bagi Aparatur Desa (Studi pada Pemerintahan Desa Sisobahili Siwalawa Kecamatan Hilisalawa'ahe Kabupaten Nias Selatan)

Efi Putri Gulo<sup>1\*</sup>, Fatosla Hulu<sup>2</sup>, Meiman Hidayat Waruwu<sup>3</sup>, Suka'aro Waruwu<sup>4</sup>

<sup>1-4</sup>Universitas Nias, Indonesia

Alamat: Jln.Pancasila No.10, Kota Gunungsitoli, Sumatera Utara

Email: [efigulo170921@gmail.com](mailto:efigulo170921@gmail.com)<sup>1\*</sup>, [fatoshulu@gmail.com](mailto:fatoshulu@gmail.com)<sup>2</sup>, [meimanwaruwu@unias.ac.id](mailto:meimanwaruwu@unias.ac.id)<sup>3</sup>,  
[sukawaruwu414@gmail.com](mailto:sukawaruwu414@gmail.com)<sup>4</sup>

Korespondensi penulis: [efigulo170921@gmail.com](mailto:efigulo170921@gmail.com)

**Abstract.** Village government holds a strategic role in the delivery of public services, development, and local governance. However, the low level of work discipline culture among village apparatus and the role of village head leadership in improving it often become obstacles in optimizing government performance in serving the community. This research aims to describe the condition of work discipline among the apparatus, analyze the leadership role of the village head, identify obstacles, and formulate strategies to enhance the culture of discipline at the Government of Sisobahili Siwalawa Village, Hilisalawa'ahe District, South Nias Regency. This study employs a qualitative descriptive approach, using data collection techniques such as interviews, observation, and documentation. The results show that although some apparatus have demonstrated discipline, there remains inconsistency in attendance and responsibility. The village head has taken steps to build communication and enforce rules, but these efforts have not yet fully created a harmonious and disciplined work culture. The main obstacles include a lack of awareness of responsibilities, low work initiative, and inconsistent enforcement of sanctions. The strategies implemented include applying a participatory leadership style, fair delegation of tasks, and gradual enforcement of rules. This research provides important implications that the effectiveness of village head leadership significantly influences the formation of work discipline culture among village apparatus. A consistent, communicative, and exemplary approach is required to realize a professional village government.

**Keywords:** Village Head Leadership, Work Discipline, Village Apparatus, Organizational Culture

**Abstrak.** Pemerintahan desa memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan pelayanan publik, pembangunan, dan tata kelola pemerintahan di tingkat lokal. Namun, rendahnya budaya disiplin erja aparatur desa dan peran kepemimpinann kepala desa dalam meningkatkannya kerap menjadi kendala dalam optimalisasi kinerja pemerintahan dalam melayani masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kondisi kedisiplinan kerja aparatur, menganalisis peran kepemimpinan kepala desa, mengidentifikasi hambatan, serta merumuskan strategi dalam meningkatkan budaya disiplin kerja di Pemerintahan Desa Sisobahili Siwalawa, Kecamatan Hilisalawa'ahe, Kabupaten Nias Selatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif, serta teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun sebagian aparatur telah menunjukkan kedisiplinan, namun masih terdapat ketidakkonsistenan dalam kehadiran dan tanggung jawab kerja. Peran kepala desa dalam membangun komunikasi dan menegakkan aturan telah dilakukan, namun belum sepenuhnya optimal dalam menciptakan budaya kerja yang harmonis dan disiplin. Hambatan utama yang dihadapi mencakup kurangnya kesadaran tanggung jawab, minimnya inisiatif kerja, serta tidak diterapkannya sanksi secara konsisten. Strategi yang diterapkan meliputi penerapan gaya kepemimpinan partisipatif, pendelegasian tugas yang adil, serta upaya penegakan aturan secara bertahap. Penelitian ini memberikan implikasi penting bahwa efektivitas kepemimpinan kepala desa sangat menentukan dalam pembentukan budaya disiplin kerja aparatur desa, dan diperlukan pendekatan yang konsisten, komunikatif, serta berbasis keteladanan untuk mewujudkan pemerintahan desa yang profesional.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Kepala Desa, Disiplin Kerja, Aparatur Desa, Budaya Organisasi

## LATAR BELAKANG

Disiplin kerja merupakan salah satu unsur penting dalam organisasi, yang mencerminkan tingkat kepatuhan individu terhadap peraturan, norma, serta nilai-nilai yang telah disepakati bersama. Disiplin kerja tidak hanya berkaitan dengan ketaatan pada ketentuan formal, melainkan juga mencerminkan etos kerja, tanggung jawab, dan komitmen dalam mewujudkan tujuan organisasi. Dalam organisasi sektor publik, disiplin kerja menjadi fondasi bagi terciptanya pelayanan yang berkualitas, transparan, dan akuntabel kepada masyarakat. Hal ini menjadi semakin penting mengingat pelayanan publik berperan langsung dalam memenuhi hak dan kebutuhan warga negara. Hal ini selaras dengan pandangan Kasmawanto (2024) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan yang baik memiliki kontribusi signifikan dalam membangun kesadaran dan komitmen kerja aparatur di lingkungan pemerintahan. Pemerintahan desa, sebagai unit pemerintahan terendah dalam sistem administrasi negara Republik Indonesia, memegang peran penting dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan masyarakat secara langsung. Dalam konteks tersebut, aparatur desa dituntut untuk memiliki disiplin kerja yang tinggi sebagai prasyarat keberhasilan program pembangunan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat desa. Permendagri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa dan Permendes Nomor 19 Tahun 2017 tentang Prioritas Penggunaan Dana Desa semakin menegaskan pentingnya akuntabilitas dan disiplin aparatur desa dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Meskipun regulasi telah diatur secara komprehensif, implementasinya di lapangan kerap menghadapi berbagai tantangan. Disiplin kerja aparatur desa sering kali dipengaruhi oleh sejumlah faktor, mulai dari lingkungan kerja, sistem pengawasan, hingga pola kepemimpinan yang diterapkan kepala desa sebagai pemimpin tertinggi di desa. Gaya kepemimpinan transformasional maupun partisipatif diakui mampu meningkatkan motivasi kerja, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta membangun budaya organisasi yang positif.

Dalam tataran praktis, peran kepala desa sebagai pemimpin organisasi pemerintahan desa memiliki tanggung jawab strategis dalam mengarahkan, mengawasi, dan memberikan motivasi kepada aparatur desa. Kepala desa tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan administratif, tetapi juga menjadi teladan yang diharapkan mampu membangun komitmen disiplin kerja secara berkelanjutan. Namun demikian,

efektivitas kepemimpinan kepala desa kerap menghadapi tantangan yang kompleks, terutama dalam konteks wilayah pedesaan yang memiliki keterbatasan infrastruktur, sumber daya manusia yang heterogen, serta pengaruh budaya lokal yang masih kuat. Salah satu contoh nyata permasalahan tersebut dapat ditemukan di Desa Sisobahili Siwalawa, Kecamatan Hilisalawa'ahe, Kabupaten Nias Selatan. Berdasarkan hasil penelitian langsung di lapangan yang dilakukan oleh peneliti, ditemukan bahwa budaya disiplin kerja aparatur desa masih belum optimal. Fenomena ini tampak dari kebiasaan aparatur desa yang sering datang terlambat, tidak hadir tanpa keterangan, atau meninggalkan kantor sebelum jam kerja selesai. Kondisi ini berdampak pada terganggunya pelayanan publik, keterlambatan dalam pelaksanaan program desa, serta menurunnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah desa. Beberapa warga bahkan menyatakan mengalami kesulitan dalam memperoleh pelayanan administratif karena aparatur yang bertugas tidak berada di kantor pada jam kerja yang seharusnya. Fenomena tersebut menunjukkan adanya hubungan erat antara peran kepemimpinan kepala desa dengan budaya disiplin kerja aparatur. Kepala desa sebagai figur sentral diharapkan dapat menegakkan aturan, memberikan arahan yang jelas, serta memotivasi aparatur desa agar lebih disiplin dalam menjalankan tugas. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilaksanakan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana peran kepemimpinan kepala desa dalam membentuk dan meningkatkan budaya disiplin kerja aparatur desa, dengan mengambil lokasi penelitian di Desa Sisobahili Siwalawa Kecamatan Hilisalawa'ahe Kabupaten Nias Selatan. Adapun judul penelitian ini adalah: “Analisi Peran Kepemimpinan Kepala Desa dalam Meningkatkan Budaya Disiplin Kerja bagi Aparatur Desa (Studi pada Pemerintahan Desa Sisobahili Siwalawa Kecamatan Hilisalawa'ahe Kabupaten Nias Selatan).”

## **KAJIAN TEORITIS**

### **Kepemimpinan**

#### **1) Defenisi kepemimpinan**

Menurut Nurhalim dkk (2023), kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi kelompok untuk mencapai visi atau tujuan tertentu. Kepemimpinan tidak hanya terkait dengan posisi formal, tetapi juga mencakup kemampuan personal dalam memotivasi dan mengarahkan orang lain. Kepemimpinan merupakan kemampuan individu atau kelompok untuk memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan orang

lain dalam mencapai tujuan bersama. Lelo (2022) dalam bukunya yang berjudul “Dasar Kepemimpinan,” mendefinisikan “kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan, serta bagaimana melakukannya dengan efektif.” Selanjutnya menurut Robbins dalam Intan (2024), kepemimpinan merupakan seni memengaruhi individu atau kelompok untuk bekerja sama secara efektif dalam mencapai visi yang telah ditentukan. Alaslan (2023). Dalam bukunya yang berjudul “Konsep Dasar Kepemimpinan,” menambahkan bahwa kepemimpinan mencakup serangkaian perilaku yang dirancang untuk memotivasi, mengarahkan, dan memaksimalkan potensi bawahan demi pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi pemerintahan desa, kepala desa berfungsi sebagai pemimpin yang tidak hanya menjalankan perannya secara administratif, tetapi juga harus menjadi sumber inspirasi dan teladan bagi aparatur desa.

## **2) Peran Kepemimpinan dalam Organisasi Kerja**

Kepemimpinan memegang peran sentral dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Menurut penelitian oleh Sari dan Wijaya (2022), pemimpin berfungsi sebagai pengarah dan penggerak tim menuju pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif mampu menciptakan visi yang jelas dan memastikan bahwa seluruh anggota tim memahami serta berkomitmen untuk mencapainya. Teori kepemimpinan transformasional oleh Bass dan Avolio (2022) menegaskan bahwa pemimpin harus mampu menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk melampaui ekspektasi mereka. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan tidak hanya terbatas pada pengelolaan tugas, tetapi juga mencakup pembangunan semangat dan komitmen tim. Selain itu, pemimpin berperan sebagai komunikator yang efektif. Menurut penelitian oleh Nugroho dan Pratama (2022), komunikasi yang baik antara pemimpin dan anggota tim dapat meningkatkan koordinasi dan mengurangi kesalahpahaman. Pemimpin harus mampu menyampaikan informasi dengan jelas, mendengarkan umpan balik, dan menciptakan lingkungan yang terbuka untuk dialog. Teori kepemimpinan situasional oleh Hersey dan Blanchard (2022) menekankan bahwa pemimpin harus menyesuaikan gaya komunikasi mereka berdasarkan tingkat kematangan dan kebutuhan anggota tim. Dengan demikian, komunikasi yang efektif menjadi kunci dalam membangun hubungan yang harmonis dan produktif.

### **3) Indikator Peran Kepemimpinan**

Stephen P. Robbins dalam bukunya "*Organizational Behavior*," Robbins menyebutkan bahwa pemimpin yang efektif memiliki kemampuan komunikasi, memberi motivasi, mengambil keputusan, dan menunjukkan keteladanan. Menurut Robinson dalam Rokhayati dkk (2022), ada tiga indikator utama dalam kepemimpinan yang perlu diperhatikan untuk menilai efektivitas seorang pemimpin yaitu kemampuan berkomunikasi, kemampuan pengambilan keputusan, dan kemampuan memotivasi dan menginspirasi. Ketiga indikator ini menggambarkan kemampuan dasar yang harus dimiliki seorang pemimpin untuk memimpin organisasi dengan efektif dan mencapai tujuan bersama. Lebih lanjut menurut R. M. Stogdill, terdapat beberapa indikator kepemimpinan yang berkontribusi pada efektivitas pemimpin yaitu kecerdasan (*intelligence*), kepercayaan diri (*self-confidence*), integritas (*integrity*), dan motivasi berprestasi (*achievement motivation*)

## **DISIPLIN KERJA**

### **1) Definisi Disiplin Kerja**

Disiplin kerja merupakan salah satu aspek penting dalam suatu organisasi yang mencerminkan sejauh mana individu atau kelompok dapat mematuhi peraturan, prosedur, serta norma yang telah ditetapkan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Secara umum, disiplin kerja adalah sikap atau perilaku individu yang menunjukkan kepatuhan terhadap aturan, waktu, serta prosedur yang berlaku di tempat kerja. Menurut Hasibuan dikutip dalam penelitian Hayatun & Ernawati (2022), "disiplin kerja merujuk pada kesadaran dan ketaatan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan yang ada". Disiplin ini mencakup ketepatan waktu, kepatuhan terhadap peraturan, serta komitmen terhadap standar yang ditetapkan oleh organisasi. Hasibuan menekankan bahwa disiplin kerja berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang produktif dan efisien. Dalam pandangan lain, Siagian dalam Mirawati dkk (2022) menjelaskan bahwa disiplin kerja adalah salah satu indikator penting dalam menilai kinerja karyawan. Disiplin ini berhubungan erat dengan kedisiplinan pribadi yang mencakup pengendalian diri dan komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan.

### **2) Teori Disiplin Kerja**

Teori Disiplin Kerja berfokus pada pentingnya disiplin dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Hasibuan (2020), disiplin kerja merupakan komitmen dan kesadaran dari individu dalam mengikuti peraturan yang telah

ditetapkan dalam organisasi. Teori ini mengemukakan bahwa disiplin bukan hanya tentang penerapan hukuman bagi yang melanggar, tetapi lebih kepada pembentukan kesadaran diri agar setiap individu bekerja dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan aturan yang ada. Teori disiplin kerja Hasibuan berkembang seiring dengan perhatian yang lebih besar terhadap manajemen sumber daya manusia (SDM). Sebelum teori ini muncul, banyak organisasi yang menganggap disiplin kerja hanya sebagai aspek hukuman. Namun, melalui teori Hasibuan, disiplin kerja dipandang lebih sebagai sebuah sistem yang dibangun dari kesadaran pribadi, motivasi internal, serta pembinaan oleh pimpinan organisasi. Teori ini berkembang dalam konteks Indonesia yang lebih menekankan pada nilai-nilai sosial budaya, termasuk rasa hormat terhadap atasan dan norma kerja yang tinggi.

### **3) Indikator Disiplin Kerja**

Disiplin kerja adalah salah satu faktor penting yang menentukan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi. Menurut Rivai dikutip dalam penelitian Andayani (2020), disiplin kerja mencakup beberapa indikator yang dapat menggambarkan sejauh mana seorang individu dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Tiga indikator utama dalam disiplin kerja adalah ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap aturan. Menurut Robbins dikutip dalam Wahap (2020), faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja dapat dibagi menjadi dua kategori utama yaitu faktor internal (motivasi pribadi dan kepemimpinan) dan faktor eksternal (kebijakan dan peraturan organisasi, lingkungan kerja).

## **METODE PENELITIAN**

Jenis Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan deskriptif dengan bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena sosial yang berkaitan dengan peran kepemimpinan kepala desa dalam meningkatkan budaya disiplin kerja aparatur desa. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti menggali informasi dari perspektif para informan, termasuk pengalaman, pandangan, , dan makna yang mereka berikan terhadap fenomena yang diteliti. Dalam penelitian ini, variabel penelitian yang digunakan adalah Peran Kepemimpinan Kepala Desa sebagai variabel utama, yang mencakup berbagai aspek kepemimpinan dalam membangun disiplin kerja aparatur desa. Variabel ini meliputi model kepemimpinan yang dijalankan, cara kepala desa memberikan teladan dan arahan, tantangan yang dihadapi dalam meningkatkan

kedisiplinan, serta strategi yang diterapkan untuk menciptakan budaya kerja yang tertib dan bertanggung jawab. Dalam konteks penelitian kualitatif, sumber data sering kali berupa narasumber yang memberikan wawasan mendalam tentang fenomena yang sedang diteliti. jenis sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Kemudian instrumen penelitian yang digunakan adalah panduan/pedoman wawancara (*interview guide*), kamera atau alat perekam suara (*voice recorder*) dan catatan lapangan (*field notes*). Dengan teknik pengumpulan data yang digunakan terdiri dari wawancara (*interview*), observasi (*observation*) dan studi dokumentasi. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data model Miles dan Huberman (1994) dalam. Teknik analisis ini melibatkan tiga komponen utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1) Analisis Peran Kepemimpinan Kepala Desa dalam Menerapkan Aturan Disiplin Kerja Bagi Aparatur Desa**

Dalam konteks pemerintahan desa, peran kepemimpinan kepala desa sangat penting dalam mengatur, mengarahkan, dan mengawasi aparatur desa, terutama dalam hal kedisiplinan kerja. Berdasarkan hasil penelitian di Desa Sisobahili Siwalawa, peran kepala desa dalam menerapkan disiplin kerja sudah dimulai namun belum berjalan secara optimal. Hal ini terlihat dari masih lemahnya pengawasan langsung, inkonsistensi dalam pemberian sanksi, dan belum adanya sistem evaluasi kehadiran yang berbasis bukti. Dalam struktur organisasi Pemerintah Desa Sisobahili Siwalawa, jumlah aparatur desa terdata sebanyak 11 orang, terdiri dari kepala desa, sekretaris desa, kepala urusan, kepala seksi, dan kepala dusun. Dengan jumlah tersebut, sebenarnya kontrol terhadap kehadiran dan kedisiplinan dapat dilakukan secara langsung. Namun, temuan lapangan menunjukkan bahwa absensi masih dilakukan secara manual dan tidak selalu akurat. Sekretaris desa menyampaikan bahwa: *“Kadang kami juga tidak tahu siapa yang datang tepat waktu, karena absen masih manual dan tidak diverifikasi secara ketat. Lagi pula karena saling kenal, seringkali sungkan untuk menegur.”*

Pernyataan ini menggambarkan bahwa bukan tidak tahu karena jumlah terlalu banyak, melainkan karena adanya budaya sungkan dan toleransi sosial yang tinggi di desa, yang menyebabkan pelanggaran disiplin dibiarkan. Hal ini selaras dengan teori disiplin kerja dari Hasibuan (2020), yang menyatakan bahwa disiplin menuntut kesadaran

dan komitmen dari individu serta adanya kontrol organisasi yang konsisten. Dalam hal ini, kendala yang dihadapi kepala desa adalah kurangnya ketegasan dan tidak adanya sistem sanksi yang dijalankan secara berjenjang, meskipun sudah tertuang dalam Perdes Nomor 2 Tahun 2019 dan SK Kepala Desa Nomor 05 Tahun 2020. Salah satu contoh yang mencerminkan lemahnya ketegasan adalah kutipan dari Kaur TU: *“Kadang saya tetap catat hadir, meskipun datangnya terlambat. Karena ya, kita sesama perangkat, ada perasaan tidak enak untuk terlalu menegur.”* Situasi ini menunjukkan bahwa kedekatan sosial dan relasi kekeluargaan antar perangkat masih menjadi faktor penghambat dalam menjalankan profesionalisme kerja. Temuan ini didukung oleh Adriansyah & Setiawan (2024) yang menyatakan bahwa dalam pemerintahan desa, hubungan kekerabatan seringkali menjadi tantangan dalam menegakkan aturan secara objektif. Dampak dari lemahnya pengawasan dan absennya sanksi disiplin terlihat jelas pada kegiatan pelayanan dan program desa. Kasi Pemerintahan menyampaikan bahwa: *“Kalau ada yang tidak datang, program desa seperti musyawarah atau pelaporan kegiatan jadi tertunda.”* Hal ini menunjukkan bahwa keterlambatan atau ketidakhadiran meskipun dilakukan oleh 1–2 orang dari total 11 aparatur sudah cukup untuk mengganggu jalannya pemerintahan desa. Dalam teori organisasi, Robbins dalam Nurhalim dkk (2023) menegaskan bahwa keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh konsistensi kehadiran dan kinerja setiap anggota.

## **2) Analisis Hambatan yang Dihadapi Kepala Desa dalam Meningkatkan Budaya Disiplin Kerja Aparatur Desa**

Hambatan yang dihadapi Kepala Desa Sisobahili Siwalawa dalam meningkatkan budaya disiplin kerja aparatur desa merupakan persoalan multidimensional yang mencerminkan kompleksitas praktik kepemimpinan di tingkat pemerintahan desa. Berdasarkan temuan penelitian, hambatan tersebut berasal dari aspek internal seperti rendahnya kesadaran individu, lemahnya pengawasan, keteladanan pimpinan yang kurang, serta motivasi kerja yang rendah, hingga aspek eksternal berupa lemahnya sistem koordinasi dan kurangnya forum evaluatif. Hal ini memperlihatkan bahwa budaya disiplin kerja tidak dapat ditegakkan hanya dengan regulasi, tetapi membutuhkan pendekatan sistemik yang mencakup perilaku kepemimpinan, manajemen organisasi, dan pengembangan kapasitas individu. Dalam konteks ini, rendahnya kesadaran aparatur untuk hadir tepat waktu dan menjalankan tugas sesuai aturan mencerminkan lemahnya



internalisasi nilai-nilai kerja. Sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Desa, Bapak Kasama Hulu, “Kita sudah sampaikan aturan disiplin kerja, tapi kadang mereka anggap enteng... Saya sudah tegur, tapi tidak selalu didengar.” Kutipan ini menunjukkan bahwa komunikasi satu arah belum cukup untuk mengubah perilaku, tanpa disertai tindakan lanjutan yang bersifat persuasif maupun koersif. Hambatan lain yang mengemuka adalah kurangnya keteladanan dari pemimpin. Menurut Teori Kepemimpinan Transformatif oleh Bass dan Tulungen (2022), pemimpin yang ideal adalah mereka yang mampu menjadi role model bagi bawahannya. Pernyataan Bapak Martilius Halawa, “Kadang kalau hujan pimpinan juga datang telat... Harusnya jadi contoh dulu,” menyoroti kegagalan kepala desa dalam memberikan teladan positif. Ketika pemimpin tidak menunjukkan komitmen terhadap aturan, maka sulit bagi bawahan untuk meneladani perilaku disiplin yang diharapkan.

Dari perspektif motivasional, Bapak Kanita Halawa menyampaikan bahwa “kadang kita juga kurang semangat karena tidak ada penghargaan atau dorongan.” Hal ini mengindikasikan kurangnya sistem reward dalam organisasi. Berdasarkan teori motivasi Herzberg, faktor penghargaan (*motivator*) seperti pengakuan dan pencapaian berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, hanya mengandalkan hukuman tanpa adanya motivasi positif justru dapat menciptakan ketidakpuasan kerja dan memperburuk tingkat disiplin. Lebih jauh lagi, hambatan struktural dalam bentuk lemahnya koordinasi internal turut memperburuk situasi. Ketua BPD, Bapak Hendrisman Halawa menyatakan, “Saya lihat tidak ada pertemuan rutin untuk evaluasi kerja. Jadi masing-masing kerja sendiri-sendiri.” Kondisi pelayanan publik yang terganggu akibat ketidakhadiran aparatur juga menunjukkan dampak langsung dari lemahnya budaya disiplin terhadap kepuasan masyarakat. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Yurnis Ndruru, “Kadang saya datang ke kantor desa, tapi kosong... Pernah juga sudah datang dua kali, tapi belum dilayani.” Ini sejalan dengan temuan penelitian oleh Sihombing (2020) yang menyebutkan bahwa absensi pegawai desa yang tinggi sangat memengaruhi kualitas layanan publik, terutama di desa-desa yang belum menerapkan sistem evaluasi kinerja berbasis output dan outcome. Penelitian ini juga menekankan bahwa keteladanan pimpinan memiliki pengaruh signifikan dalam menumbuhkan budaya kerja yang positif. Hal ini paralel dengan hasil penelitian di Desa Sisobahili Siwalawa, di mana lemahnya pengawasan dan kurangnya keteladanan menjadi hambatan dominan. Tanpa perubahan

mendasar dalam pendekatan kepemimpinan dan manajemen organisasi, upaya meningkatkan kedisiplinan kerja hanya akan menjadi rutinitas administratif yang kurang berdampak nyata.

### **3) Analisis Upaya yang Diterapkan Kepala Desa untuk Mengatasi Hambatan dalam Meningkatkan Budaya Disiplin Kerja Aparatur Desa**

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi lapangan, dapat disimpulkan bahwa Kepala Desa Sisobahili Siwalawa telah memulai sejumlah langkah untuk mengatasi lemahnya disiplin kerja aparatur desa. Namun demikian, upaya tersebut masih bersifat awal, belum terstruktur secara sistematis, dan belum menghasilkan perubahan signifikan. Salah satu upaya yang dilakukan adalah penyampaian himbauan dan teguran secara lisan dalam rapat perangkat desa. Kepala Desa Kasama Hulu dalam wawancara menyatakan: *“Tidak henti-hentinya saya terus ingatkan perangkat desa tentang pentingnya disiplin, karena ini menyangkut pelayanan ke masyarakat.”* Pernyataan ini menunjukkan adanya komunikasi motivasional, yang dalam teori kepemimpinan transformasional disebut sebagai *inspirational motivation* (Bass & Carnare, 2021). Namun, temuan lapangan menunjukkan bahwa pesan tersebut belum diikuti oleh mekanisme pengawasan dan sanksi yang konsisten, sehingga dampaknya belum optimal. Selain itu, pendekatan persuasif berupa teguran lisan dan sanksi ringan baru diterapkan dalam skala terbatas. Bapak Diwarman Halawa menyebutkan: *“Memang pernah ada yang ditegur kalau sering terlambat, tapi jarang sampai ke tahap sanksi tertulis.”* Pendekatan ini termasuk dalam strategi *soft enforcement* (Simon, 2021), yang cenderung lebih toleran, tetapi berisiko tidak efektif jika tidak dibarengi langkah tegas. Sementara itu, strategi apresiasi juga belum berjalan secara formal. Kepala Dusun dan Kasi Pelayanan sama-sama menyampaikan bahwa penghargaan lebih sering berupa pujian lisan, bukan sistem insentif terencana: *“Kalau ada yang rajin, kadang dipuji di rapat. Tapi ya cuma sebatas itu, belum ada penghargaan khusus.”* Padahal, menurut Skinner dalam teori positive reinforcement, apresiasi yang terstruktur lebih efektif membangun kebiasaan kerja positif. Meskipun demikian, sebagian masyarakat mulai merasakan sedikit perbaikan pelayanan. Ibu Yurnis Ndruru menyebutkan *“Sekarang sudah lebih sering ada orang di kantor, walaupun kadang masih terlambat.”* Hal ini menunjukkan bahwa perubahan baru dimulai pada tahap awal dan belum merata. Ketua BPD juga menegaskan: *“Perubahan sudah kelihatan, tapi belum maksimal. Masih sering ada yang datang seenaknya.”* Oleh

karena itu, dalam perspektif teori perubahan organisasi Kotter (1996), upaya kepala desa masih berada pada tahap *creating a sense of urgency* dan *building a guiding coalition*, belum masuk tahap *institutionalizing new approaches*

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan pada hasil dan pembahasan penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan kesimpulan utama pada penelitian ini yakni hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian aparatur desa sudah menunjukkan kedisiplinan dalam hal kehadiran dan penyelesaian tugas, namun masih ditemukan beberapa aparatur yang belum konsisten datang tepat waktu, tidak aktif mengikuti kegiatan desa, dan kurang bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Hal ini menandakan bahwa budaya disiplin belum sepenuhnya tertanam kuat di lingkungan kerja Pemerintahan Desa Sisobahili Siwalawa sehingga dibutuhkan kepemimpinan yang lebih efektif. Efektivitas gaya kepemimpinan kepala desa masih perlu ditingkatkan, khususnya dalam hal membangun keterlibatan aktif seluruh aparatur dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Kepala desa menghadapi tantangan dalam membentuk budaya disiplin karena beberapa aparatur menunjukkan sikap kurang peduli terhadap tanggung jawab, kurang memiliki inisiatif kerja, serta masih menganggap pekerjaan di desa sebagai aktivitas sampingan.

### **SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti memberikan beberapa saran yaitu kepala desa disarankan untuk lebih tegas dan konsisten dalam menegakkan aturan kedisiplinan terhadap aparatur desa menjadi role model, termasuk pemberian sanksi administratif pendelegasian tugas secara adil dan transparan agar menciptakan kepatuhan terhadap aturan kerja dan meningkatkan kinerja pelayanan publik. Perlu dilakukan pembinaan dan evaluasi secara berkala terhadap kinerja aparatur desa melalui forum internal atau rapat rutin, guna memperkuat komunikasi, menyampaikan harapan kinerja, serta membangun budaya kerja yang lebih profesional dan disiplin. Untuk Peneliti selanjutnya disarankan untuk menggali lebih dalam faktor-faktor lain yang memengaruhi kedisiplinan aparatur desa, baik dari sisi motivasi pribadi, lingkungan kerja, maupun dukungan regulasi dari pemerintah kabupaten, agar ditemukan pendekatan yang lebih menyeluruh dalam menyelesaikan masalah kedisiplinan.

## DAFTAR REFERENSI

- Andayani, M. (2020). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Prima Indojaya Mandiri Kabupaten Lahat*. *Motivasi*, 5(1), 797-804.
- Budiyanto, E., & Mochklas, M. (2020). *Kinerja Karyawan Ditinjau dari Aspek Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja (Pendekatan Riset)*.
- Fadli, M. R. (2021). *Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif*. *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 21(1), 33-54.
- Febrian, W. D., Apriani, A., & Abdullah, M. A. F. (2023, August). *Analisis Kepemimpinan Transaksional, Remunerasi, Sistem Informasi Manajemen dan Komitmen Organisasi*. In *Prosiding Seminar SeNTIK* (Vol. 7, No. 1, pp. 98-103).
- Handiyati, T., & Nurachadijat, K. (2023). *Analisis Gaya Kepemimpinan; Tinjauan Teoritis Dalam Islam*. *Journal on Education*, 6(1), 429-440.
- Hayatun, M., & Ernawati, S. (2022). *Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai*. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi*, 1(2), 182-192.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2022). *Adaptive Leadership in a Changing World*. *Harvard Business Review*, 100(4), 56-67.
- Lelo Sintani, M. M., Fachrurazi, H., Mulyadi, S. E., Nurcholifah, I., EI, S., Fauziah, M. M., ... & Jusman, I. A. (2022). *Dasar Kepemimpinan*. *Cendikia Mulia Mandiri*.
- Nasukah, B., & Maunah, B. (2021). *Kepemimpinan Transformasional Dalam Tinjauan Sejarah Dan Perkembangan Kajiannya Pada Bidang Pendidikan*. *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*, 6(1), 38-48.
- Nugroho, A., & Pratama, I. (2022). *Effective Communication in Leadership: A Case Study of Indonesian Organizations*. *Journal of Communication Studies*, 10(2), 34-50.
- Pugu, M. R., Riyanto, S., & Haryadi, R. N. (2024). *Metodologi Penelitian; Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Rifa'i, A., & Suparti, H. (2023). *Peran Kepala Desa Sebagai Motivator Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Aparat Dikantor Desa Pamarangan Kiwa Kecamatan Tanjung Kabupaten Tabalong*. *JAPB*, 6(1), 27-36.
- Rokhayati, I., Setiawan, H., & Bagaskara, B. J. (2022). *Pengaruh Komunikasi, Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. *Majalah Imiah Manajemen dan Bisnis*, 19(2), 25-34.
- Rosdiana, D., Rahmawati, A., & Novitasari, D. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya*
- Sahir, S. H. (2021). *Metodologi penelitian*. Penerbit KBM Indonesia.
- Sakir, A. R., Badruzaman, D., Supangat, S., Fadri, Z., Adialita, T., Mirsal, M., ... & Nafie, R. E. I. (2024). *Manajemen dan Kepemimpinan*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Sunarto, A., & Abidin, A. Z. (2024). *Analisis Penerapan Disiplin dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Desa Nembol Kecamatan Mandalawangi Kabupaten Pandeglang*. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(3), 1754-1765.
- Utami, S., & Hidayat, R. (2022). *Servant Leadership and Employee Development: A Study in Indonesian Context*. *Journal of Human Resource Management*, 9(1), 67-82.
- Wahjono, S. I. (2022). *Budaya Organisasi*.