

KR
227
fol
p

DISERTASI

PERILAKU KEKUASAAN PEMIMPIN LOKAL

**Suatu Kajian Tentang Perilaku Kekuasaan Kontinum
dan *Interface* Kepala Desa Dalam Menangani
Isu Pembangunan Desa**



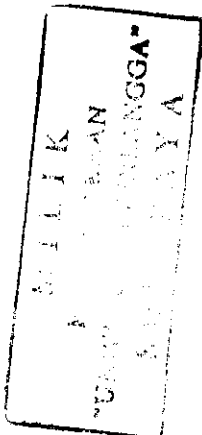
30000159731516



01 MAY 1997



30000159731516



MUH. IRFAN ISLAMY

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
1996**

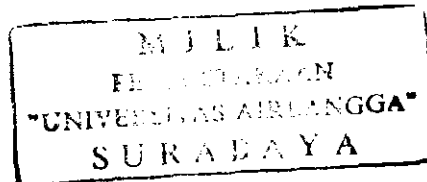
PERILAKU KEKUASAAN PEMIMPIN LOKAL

**Suatu Kajian Tentang Perilaku Kekuasaan Kontinum
dan *Interface* Kepala Desa Dalam Menangani
Isu Pembangunan Desa**

DISERTASI

Untuk memperoleh gelar Doktor
dalam Ilmu Sosial
pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga
di bawah pimpinan Rektor Universitas Airlangga
Prof. H. Bambang Rahino Setokoesoema, dr.
telah dipertahankan dihadapan
Rapat Terbuka Senat Universitas Airlangga
pada hari Rabu
Tanggal, 13 Nopember 1996
Pukul 10.00 WIB

300001597 3151



Disertasi / Sosial / Muh. Irfan Islamy

Oleh :

MUH. IRFAN ISLAMY
NIM. 099111024 D

Lembar Pengesahan

Disertasi ini telah disetujui
tanggal 29 Nopember 1996

Oleh
Promotor



Prof. H. Soetandyo Wignjosoebroto, MPA
NIP 130178043

Telah diuji pada ujian tertutup

Tanggal 15 Agustus 1996

PANITIA PENGUJI DESERTASI

- Ketua : Prof. Dr. Moeljarto Tjokrowinoto, MPA
Anggota : 1. Prof. H. Soetandyo Wignjosoebroto, MPA
2. Dr. Salladien
3. Dr. Sunyoto Usman
4. Widodo J.P., dr., MPH, Dr.PH

Ditetapkan dengan Surat Keputusan
Rektor Universitas Airlangga
Nomor: 7731/J03/PP/1996
Tanggal 16 September 1996

UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah, saya panjatkan puji syukur yang setinggi-tingginya kehadlirat Allah Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang atas segala rahmat dan karunia-Nya yang telah diberikan kepada saya sehingga disertasi ini dapat saya selesaikan.

Untuk dapat menyelesaikan disertasi ini dengan baik saya telah mendapat berbagai bantuan baik moril maupun materiil dari berbagai pihak yang tidak mungkin saya sebutkan satu per satu di sini. Oleh karena itu, perkenankanlah saya pada kesempatan ini mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

Rektor Universitas Airlangga, Prof. H. Bambang Rahino Setokoesoemo, dr. dan mantan Rektor Universitas Airlangga Prof. H. Soedarso Djojonegoro, dr. yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti pendidikan program doktor di Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Prof. Dr. Soedijono, dr. dan staff dan mantan Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Prof. Dr. Soetarjadi, Apt. yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti pendidikan program doktor di Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Prof. H. Soetandyo Wignjosoebroto, MPA, yang telah bertindak sebagai pendidik, pengajar dan sekaligus promotor utama yang dengan tingkat profesionalisme yang tinggi, kesabaran, ketekunan, dan kebijaksanaannya telah membimbing saya mulai dari proses penyusunan usulan penelitian sampai dengan selesainya disertasi dan studi saya.

Rektor Universitas Brawijaya, Prof. Drs. H. Hasjim Baisoeni dan mantan Rektor Universitas Brawijaya Prof. Drs. H. Zainal Arifin Achmady, MPA yang telah memberikan kesempatan, ijin, dan fasilitas dana bagi kelancaran pendidikan program doktor saya.

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Prof. Dr. H. Moch. Ichsan dan mantan Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Drs. H. Chalim Chalil Joesoef yang telah memberikan kesempatan, ijin dan fasilitas kemudahan bagi kelancaran pendidikan program doktor saya.

Drs. Arief Setyadi dan Drs. Nugroho yang telah memberikan bantuan gagasan, waktu dan tenaga serta berbagi suka dan duka selama bersama saya melakukan penelitian lapangan.

Tidak kalah pentingnya peranan Drs. Dwi Waluyo yang telah membantu saya dalam pengetikan disertasi ini dengan baik sekali.

Ibu saya, Hj. Siti Sofiah Bahry, kakak-kakak dan adik-adik saya, serta isteri dan anak-anak saya yang telah memberikan dorongan dan pengorbanan yang begitu besar sehingga saya dapat menyelesaikan pendidikan program doktor saya dengan baik.

Atas semua bantuan itu, sekali lagi saya ucapkan terima kasih dan semoga Allah SWT berkenan memberikan balasan pahala yang berlipat ganda kepada semuanya. Amien.

Akhirnya saya memohon kepada Allah SWT semoga kiranya setetes ilmu dari samudera lautan ilmu Tuhan Yang Maha Luas yang diberikan-Nya kepada saya ini dapat saya amalkan bagi kepentingan umat manusia dan diridloi-Nya. Amien.

RINGKASAN

Penelitian yang berjudul "*Perilaku Kekuasaan Pemimpin Lokal*" ini adalah suatu kajian tentang sumber dan pola perilaku kekuasaan kontinum dan interface kepala desa di dalam menangani isu pembangunan desa. Titik awalnya berangkat dari masalah penelitian: "*Bagaimanakah diskripsi perilaku kekuasaan kepala desa di dalam menangani isu pembangunan desa?*". Pertanyaan ini dirasakan penting diajukan karena selama ini pola perilaku kekuasaan kepala desa dalam menangani pembangunan desa pada umumnya digambarkan sebagai berpola vertikal semata yang bersifat dominatif, sentralistik dan koersif. Penelitian ini dilakukan dalam rangka mencermati lebih komprehensif pola-pola perilaku kekuasaan kepala desa sesuai dengan konteks desa yang sedang membangun.

Berdasarkan masalah penelitian tersebut, maka tujuan penelitian ini utamanya dimaksudkan untuk memberikan diskripsi atas fenomena kekuasaan secara kultural dan individual yang bersifat khusus (idiografis) dan berusaha untuk mengkonstruksi atau merekonstruksi teori berdasarkan fenomena empiris yang diperoleh di lapangan (nomotetis) tentang perilaku kekuasaan kepala desa. Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan dengan mempelajari tiga isu atau kasus utama yaitu tukar-menukar tanah, pendirian SMPN IV dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan, akan diungkap dengan tepat sumber kekuasaan dan pola perilaku kekuasaan kepala desa yang selama ini ditampilkan dalam menangani isu-isu atau kasus-kasus pembangunan yang strategis di desanya. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan teoritik mengenai sumber dan perilaku kekuasaan pemimpin lokal.

Sesuai dengan masalah dan tujuan penelitian sebagaimana yang telah dikemukakan pada butir 1 dan 2 di halaman 11, maka sebagai konsekuensinya dipilih jenis

penelitian kualitatif dengan mengandalkan penggunaan metode pemberian pemaknaan (*verstehen*) terhadap fenomena-fenomena yang dikaji. Desa Tegalrejo di Kabupaten Malang sengaja dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki beberapa kekhasan yang membedakannya dengan desa-desa lain yaitu antara lain merupakan suatu desa yang mempunyai RAPPKD paling besar se-Jawa Timur (setengah milyar lebih), selain itu juga yang paling penting adalah desa ini sekarang dipimpin oleh seorang sipil sebagai pengganti dua kali masa kepemimpinan militer selama kurun waktu pasca G 30 S/PKI yang memiliki pola kepemimpinan berbeda dari sebelumnya.

Desa Tegalrejo semula merupakan sebuah desa yang terpencil dan terisolasi karena rendahnya kualitas infrastruktur perhubungan, rendahnya pendapatan per kapita penduduk, lemahnya kualitas kepemimpinan desa dan rendahnya tingkat partisipasi masyarakat dalam pembangunan. Sejak tahun 1970-an petani setempat telah berhasil mengembangkan budi daya buah apel dan beberapa jenis sayur maka kehidupan ekonomi masyarakat mulai meningkat. Sekarang desa ini dikenal sebagai desa perladangan buah dan sayur yang sangat makmur, sehingga memungkinkan desa ini untuk maju. Desa ini luasnya 1.249,155 ha, mempunyai 6 dusun yang didiami oleh sejumlah 10.000 lebih penduduk di mana separuh lebih hidup dari sektor perladangan dengan penghasilan yang cukup tinggi. Kehidupan sosial dan keagamaan masyarakatnya cukup baik dengan telah berfungsinya beberapa lembaga sosial kemasyarakatan, kepemudaan, dan keagamaan yang ada. Dengan besarnya luas wilayah dan jumlah penduduk maka desa ini membutuhkan kepemimpinan pemerintahan dan pembangunan yang berkualitas yang dapat mengantarkan kehidupan masyarakat supaya lebih maju.

Profil kepala desa Tegalrejo periode 1990-1998 adalah seorang figur yang semenjak kecil sampai dewasa telah tertempa dengan nilai kepribadian petani pada umumnya,

yaitu sederhana, ulet, dan suka bekerja keras. Kegemarannya berorganisasi semenjak remaja telah memperkaya pengalamannya memimpin orang lain. Setelah tamat dari sekolah menengah pertama ia langsung bekerja pada sebuah pabrik tekstil di kota Batu sebagai tukang sapu. Keinginannya untuk mengubah nasib dengan modal keuletan dan kerja keras, secara pelan tapi pasti ia menapak karier ke jenjang yang lebih tinggi. Ia sempat memperoleh pendidikan non-formal yang ada kaitannya dengan pekerjaannya di pabrik. Oleh pimpinan perusahaan dan kalangan karyawan pabrik ia dinilai mempunyai jiwa dan semangat kepemimpinan yang bisa diandalkan sehingga ia dapat terpilih menjadi ketua SPSI beberapa kali sampai sekarang. Di desanya sendiri ia juga berhasil dipilih sebagai salah seorang ketua RW dan kemudian dalam pilkades ia pun terpilih sebagai kepala desa serta menjadi salah seorang anggota dewan komisaris PT Semesta yang bergerak di bidang industri pariwisata. Dengan ketiga posisinya yang cukup strategis ini telah mematangkan kualitas kepemimpinannya.

Berdasarkan data lapangan setelah mengkaji 3 isu atau kasus utama yang terjadi di desa penelitian, maka gambaran kekuasaan kepala desa Tegalrejo dapat disimpulkan secara umum sebagai berikut: Kepala Desa Tegalrejo telah mampu mengembangkan karakteristik kepribadiannya baik yang ia warisi dari lingkungan keluarga dan masyarakatnya maupun hasil tempaan tugas-tugas dan lingkungan kerjanya sebagai sumber dan basis kekuasaannya. Dan kedua hal ini ia kembangkan ketika ia harus menangani kasus-kasus pembangunan yang ada di desanya yang berwujud pola perilaku kekuasaan yang variatif dan multidimensional. Artinya ia telah menunjukkan gambaran pola-pola perilaku kekuasaan otoritatif atau legitimasi, koersif, relasional, delegatif, persuasif atau referensi, dan resiprokal.

Dari kajian ini dapat disimpulkan bahwa Kades Tegalrejo dalam interaksinya dengan pihak-pihak lain telah mampu mengembangkan sumber-sumber kekuasaan baik yang terbentuk karena adanya faktor intern maupun ekstern dan menunjukkan pola perilaku kekuasaan kontinum dan interface. Artinya dengan sumber-sumber kekuasaannya ia mampu mempertahankan secara kreatif dan berkelanjutan perilaku kekuasaan yang berbasis organisasi (*organizationally based power*) dan yang berbasis kepribadiannya (*personally based power*) dengan kadar dimensi yang berbeda-beda sesuai dengan konteksnya.

Dari data empirik tersebut akhirnya dapat disusun konsep, proposisi dan teori tentang sumber kekuasaan dan perilaku kekuasaan pemimpin lokal.

Kajian ini telah memotret pola-pola perilaku kekuasaan Kades Tegalrejo secara khusus, walaupun demikian foto pola-pola perilaku kekuasaan Kades Tegalrejo dapat ditransfer secara tentatif pada obyek dan setting yang mirip. Hal ini disebabkan karena baik secara struktural maupun kultural karakteristik desa dan pemimpin desa di Indonesia relatif sama.

ABSTRACT

Key words: Power Behavior
Source of Power Behavior
Organizationally and Personally Based Power
Leader's Power Behavior Continuum and Interface

The study starts with the research problem questioning how to describe the characteristics and patterns of the village headman's power behavior in the process of social transformation in a village area.

Based on the research problem as stated, the purpose of the study is to explicate the sources and bases of power of the Tegalrejo's village headman as well as the characteristics and patterns of his power behavior conducted through the process of social transformation in the village.

The purpose of the study is primarily intended to describe a unique cultural and individual phenomenon (idiographical purpose) and to construct or reconstruct theories based on empirical phenomena found in the fields (nomothetical purpose) concerning the power behavior of a village headman.

In answering the above research problem, a qualitative research project was conducted for more than one year in the field and the data collected were analyzed through the method of *verstehen*, interpreting the meaning of phenomena studied. The village headman of Tegalrejo was elected on purpose as the research subject due to some factors, *exempli gratia* his famous leadership styles and experiences.

According to the data found in the settings, the findings of the study explicate that the village headman of Tegalrejo has been able to develop some sources and bases of power which enable him to show the unique characteristics and patterns of his power behavior when he has to manage some development issues or cases in the village. He has ability to develop positive power motivation and competence of using various kinds of power qualitatively. To put it more specific, the village headman of Tegalrejo is qualified enough to select an effective strategy of employing power behavior continuum and interface (multidimensional power), organizationally based power and personally based power effectively. The data, then, lead to developing source of power theory and power behavior theory of local leader.

The study suggests that every village headman should not be reluctant to develop his/her own autonomy of power in accordance with the local environment and always improve his/her competences to use power qualitatively.

MOTTO KEKUASAAN

Pidato Pelantikan Abu Bakar Sebagai Khalifah *)

Wahai manusia!
Sesungguhnya aku telah dipilih
untuk memegang kekuasaan atasmu,
padahal aku bukanlah yang terbaik di antaramu;
Maka jika aku berlaku baik dalam menjalankan
kekuasaan itu, bantulah aku!
Tetapi jika aku salah, betulkanlah!

Kejujuran adalah amanah, dusta adalah khianat;

Barang siapa yang lemah di antaramu
akan kuat bagiku, sehingga aku kembalikan haknya
dari tangan orang lain yang memegangnya,
insya Allah;
Barang siapa yang kuat di antaramu
akan lemah berhadapan denganku
sehingga aku ambil hak orang lain dari tangannya,
insya Allah;

Taatilah aku selama aku taat kepada Allah
dan Rasul-Nya;
Apabila aku mendurhakai Allah dan Rasulnya,
tidak ada atasmu wajib taat kepadaku.

*) Dari M. Natsir. *Fiqhud Da'wah*, 1968: 48-49.

DAFTAR ISI

	halaman
DAFTAR ISI	i
DAFTAR GAMBAR	iii
DAFTAR LAMPIRAN	iv
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang permasalahan	1
1.2 Rumusan masalah penelitian	7
1.3 Tujuan penelitian	10
1.4 Manfaat penelitian	12
2. KONSEPTUALISASI KEKUASAAN: TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Pemimpin, kepemimpinan, dan kekuasaan	13
2.2 Sumber-sumber kekuasaan	22
2.3 Perilaku kekuasaan	26
2.4 Struktur kekuasaan	35
2.5 Beberapa hampiran dan hasil penelitian	41
3. METODE PENELITIAN	72
3.1 Penetapan lokasi dan situs penelitian	73
3.2 Fokus penelitian	74
3.3 Memasuki kancah penelitian	75
3.4 Menetapkan dan menjalin hubungan dengan subyek	77
3.5 Mengumpulkan data	80
3.6 Menganalisis data	82
4. DESKRIPSI MONOGRAFI DESA TEGALREJO	85
4.1 Keadaan alam	85
4.2 Keadaan penduduk, pendidikan dan jenis pekerjaan	109
4.3 Agama dan adat istiadat	116
4.4 Komunikasi dan transportasi	118

4.5 Lembaga sosial kemasyarakatan dan kepemudaan	120
4.6 Pemerintahan desa	124
5. PROFIL KEPALA DESA TEGALREJO	132
5.1 Latar belakang keluarga	133
5.2 Masa kecil, remaja dan dewasa	137
5.3 Merajut jaringan sosial	153
5.4 Menjadi kepala desa	156
6. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN ...	162
6.1 Pola perilaku kekuasaan: kasus tukar- menukar tanah magersaren Talok	163
6.2 Pola perilaku kekuasaan: kasus pendirian SMPN IV	196
6.3 Pola perilaku kekuasaan: kasus partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa	225
7. PEMBAHASAN	254
7.1 Karakteristik pribadi sebagai sumber dan basis kekuasaan kepala desa	254
7.2 Pertautan perilaku kekuasaan posisi dan pribadi kepala desa	267
7.3 Membangun teori perilaku kekuasaan dari data	275
8. KESIMPULAN DAN SARAN	302
8.1 Kesimpulan	302
8.2 Saran-saran	309
DAFTAR PUSTAKA	314
LAMPIRAN: Proses Pengkodean (<i>Coding</i>)	322

DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 4.1 Peta desa Tegalrejo	88
Gambar 4.2 Kantor dan balai desa Tegalrejo	126
Gambar 4.3 Rapat pengurus LKMD Tegalrejo	128
Gambar 6.1 Tanah magersaren Talok yang ditukar	165
Gambar 6.2 Gedung SMPN IV di desa Tegalrejo	199
Gambar 6.3 Gedung SMP Arimbi di tengah kebun sayur yang subur	215
Gambar 7.1 Basis dan jenis perilaku kekuasaan	274
Gambar 7.2 Kontinum perilaku kekuasaan	286

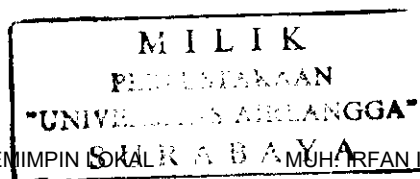
DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran:	halaman
Proses Pengkodean (<i>Coding</i>)	322

Bab 1**PENDAHULUAN****1.1 Latar Belakang Permasalahan**

Kepala desa sebagai salah satu pemimpin lokal sudah lama dikenal mempunyai peran yang penting dalam proses transformasi sosial di desa. Studi proses kepemimpinan kepala desa yang dilakukan oleh para ahli selama ini kebanyakan berporos pada pijakan paradigma birokrasi rasionalnya Weber (Uffrod, 1988:xi), yang hanya menghasilkan profil kepala desa yang formal, struktural dan mekanis dengan segala baik buruknya. Proses studi seperti ini yang walaupun tidak salah, tetapi jelas kurang proporsional. Hal ini sering kali disebabkan karena peneliti terlalu banyak mengeksplanasikan apakah teori birokrasi-rasionalnya Weber tersebut dapat dites atau diuji signifikansinya dengan setting Indonesia. Hasilnya jelas kurang memuaskan, karena tidak dapat mendiskripsikan secara mendalam dan menyeluruh (*thick description*) profil kepemimpinan kepala desa.

Telah dikenal secara luas bahwa kepala desa sebagai kepanjangan tangan birokrasi nasional telah dibebani tugas dan tanggung jawab yang berat yaitu terutama meneruskan dan mengamankan pelaksanaan kebijaksanaan pembangunan nasional di desanya. Tentu saja ini mempunyai



implikasi semakin kuatnya pengaruh, kendali dan campur tangan birokrasi supra lokal (kecamatan, kabupaten, dan seterusnya) terhadap pola kepemimpinan lokal (kepala desa). Hasil penelitian Smith (dalam Koentjaraningrat, 1982:198) telah menunjukkan hal seperti itu. Akibatnya kepala desa semakin jauh dan terasing dari unsur lokalnya (Nordholt, 1981:199; dan Tjondronegoro, 1984:26). Dapatkah hal ini disimpulkan sebagai gejala umum yang terjadi di desa-desa selama ini? Van Schendel (dikutip oleh Uffrod, 1988:xiii) menyatakan bahwa di pedalaman Bangladesh campur tangan pemerintah tidak mengakibatkan peningkatan penguasaan pejabat pusat. Apalagi dengan semakin gencarnya proses transformasi sosial, seperti misalnya pengenalan teknologi pertanian, industrialisasi dan sebagainya, telah memunculkan adanya elit-elit strategis di bidang ekonomi (pemilik tanah yang luas; pedagang kaya dan seterusnya) dalam banyak hal mempengaruhi kebijaksanaan kepala desa dan bahkan mereka juga mendominasi jabatan organisasi lokal (Uffrod, 1988: xiii; Usman, 1991:I-7; Triyono dan Nasikun, 1992:51). Hal ini akan menampakkan adanya persaingan pengaruh antara *the ruling elites* yang terdiri dari kepala desa dan aparat desa lainnya dengan *the strategic elites* yang diwakili oleh orang-orang yang menguasai bidang ekonomi, sosial, politik, ilmu pengetahuan, dan sebagainya. Posisi tawar menawar (*bargaining position*) dari pemimpin strategis ini akan semakin kokoh bila mereka ternyata

mampu mengatasi tekanan-tekanan yang dihadapi oleh masyarakat desa, sehingga kepala desa dalam membentuk dan mewujudkan perilaku kekuasaannya harus lebih berpolarisasi horisontal.

Polarisasi kekuasaan seperti itu akan menampilkan pola kepemimpinan yang lebih demokratis. Apakah pola kepemimpinan kepala desa di desa-desa kita sudah demokratis? Selo Soemardjan (dalam pengantar pada buku Keller, 1984:xi) menyatakan bahwa struktur birokrasi pemerintah di negara kita secara formal berbentuk demokratis, tetapi dalam kenyataan pelaksanaannya masih mengandung unsur-unsur feodal. Hasil penelitian Yumiko dan Priyono (1983:103) menyimpulkan bahwa, dalam skala dan bentuk tertentu demokrasi sudah ada di pedesaan Jawa tetapi sekarang telah mengalami kemunduran karena ulah kepala desa yang tidak mampu menggerakkan partisipasi masyarakat desa. Effendi dkk. dalam penelitiannya tentang alternatif kebijaksanaan perencanaan administrasi, antara lain menyimpulkan bahwa, salah satu kelemahan birokrasi pemerintah dalam merangsang partisipasi masyarakat dalam pembangunan adalah karena struktur birokrasi pemerintah masih bersifat *mekanis statis* sehingga harus diupayakan agar bisa lebih bersifat *organik adaptif*. Oleh karena itu di dalam melakukan reformasi administrasi, salah satunya harus lewat perubahan orientasi birokrasi pemerintah dari orientasi *abdi negara* menjadi *abdi masyarakat*. Reformasi administrasi seperti dimaksud tidak mudah dilaksanakan

karena sikap mental feodal akibat masa kolonial masih begitu kuat tertanam di dalam diri anggota-anggota masyarakat.

Kendala lain yang juga bisa menyulitkan pelaksanaan kekuasaan kepala desa yang demokratis adalah kedudukan kepala desa yang masih bermakna ganda (dualistis). Nordholt (1987:199) dalam penelitiannya menemukan kondisi dualistis itu dan menyatakan bahwa, kepala desa di satu pihak dipilih oleh penduduk desa sehingga ia harus memperhatikan kepentingan mereka dan mempertanggungjawabkannya pada mereka pula, tetapi juga di pihak lain ia adalah pegawai pemerintah yang berkewajiban mengamankan pelaksanaan kepentingan dan kebijaksanaan pemerintah.

Konsekuensi dari kondisi ini adalah tidak dapat dihindarkan adanya proses tarik-menarik (*push and pull*) diantara dua kepentingan di atas. Kebanyakan kepala desa, karena adanya berbagai faktor seperti kepentingan pribadi, tekanan dari atas, atau orientasinya ke atas, maka mereka akan lebih banyak *memperjuangkan* kepentingan yang ada di atas atau pemerintah daripada kepentingan yang di bawah atau rakyat desa. Walaupun hal ini sering harus dibayar dengan semakin jauhnya mereka dari basis pendukungnya yang utama, yaitu masyarakat desa. Dan akibat lebih lanjut dari kondisi seperti ini adalah dapat mengundang perilaku kekuasaan kepala desa yang lebih menonjolkan pola-pola *eksploitatif-otoritatif* yang mendasarkan diri pada *position power* semata. Tidak salah

kalau kemudian fenomena pemerintahan di Indonesia ini dikategorikan sebagai pemerintahan birokrasi (*bureaucratic polity*) (Jackson dan Pye, 1978). Tetapi diskripsi yang kurang menguntungkan tentang gejala pemerintahan seperti tersebut di atas masih perlu diteliti lagi validitasnya, karena boleh jadi proses transformasi sosial yang sedang terjadi itu justru dapat menumbuhkan adanya *rising demands and expectation* dari rakyat agar pemerintah bertindak lebih demokratis dan mau memperhatikan kepentingan rakyat yang luas.

Belum diketahui apakah proses tarik-menarik antara kepentingan pemerintah dan rakyat yang harus dijabatani oleh kepala desa di desa-desa kita sekarang telah berjalan menuju ke perimbangan yang proporsional atau belum. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menemukan gambaran perilaku kekuasaan kepala desa sebagai pemimpin lokal, yaitu suatu penelitian mendasar yang berupaya untuk memahami secara lebih baik tentang perilaku kekuasaan kepala desa dalam konteks transformasi sosial yang sedang terjadi di desa.

Penelitian tentang pemimpin lokal, terutama yang lebih mengonsentrasikan diri pada aspek perilaku kekuasaan kepala desa, sepengetahuan kami masih terbatas jumlahnya. Soedjatmoko (dalam Zakharias, 1984:12) menyayangkan masih kurangnya penelitian tentang pemimpin Indonesia, misalnya yang menyangkut mengenai perubahan-perubahan di dalam susunan dan dinamika intern golongan

elit, proses pengambilan keputusan, struktur kekuasaannya, serta hambatan-hambatan yang berakar padanya yang menghalangi pelaksanaan yang efektif program-program pembangunan.

Satu hal yang perlu mendapat perhatian sungguh-sungguh adalah adanya kenyataan yang menunjukkan bahwa penelitian tentang kepemimpinan pemimpin lokal selama ini, sebagaimana telah disinggung di muka, kebanyakan masih bertitik tolak pada paradigma birokrasi-rasionalnya Weber baik secara tegas maupun samar-samar (Uffrod, 1988:vi), atau masih bersifat sentralistis yang banyak menimbulkan "*class bias*" (Soedjatmoko dalam Zacharias, 1984:12). Padahal menurut Uffrod (1988:xiii), dalam teori organisasi telah berkembang suatu tradisi interaksi simbolis yang penting yang sering diabaikan dalam studi-studi pembangunan.

Hal yang senada bahkan lebih tegas telah diungkapkan oleh Soedjatmoko (dalam Zacharias 1984:12) tentang pentingnya penelitian pembangunan yang memerlukan penglihatan permasalahan dari dalam dan dari bawah agar lebih berakar pada dinamika masyarakat sendiri. Penelitian seperti itu akan dapat menyajikan hasil penelitian yang dapat membuka tabir realitas masyarakat yang sebenarnya tanpa harus mengorbankan integritas ilmunya. Pandangan-pandangan seperti ini jelas memberikan validitas baru terhadap pendekatan kualitatif yang nampak semakin marak lagi akhir-akhir ini.

Penelitian yang mendasar dan mendalam tentang perilaku kekuasaan kepala desa sangat diperlukan, sebab proses transformasi yang sedang berlangsung khususnya pada tingkat pedesaan untuk masa sekarang dan masa-masa yang akan datang penuh dengan tantangan, terutama tuntutan terhadap harus semakin demokratisnya proses pemerintahan di semua jenjang.

Rakyat sekarang sedang menuntut agar pemerintahan lebih bersih, adil, profesional, mau memberi hak-hak rakyat dan memberikan kesempatan kepada rakyat bukan saja pada aspek pelaksanaan kebijaksanaan tetapi juga pada jenjang perumusan, perencanaan dan pembuatan kebijaksanaan pembangunan. Proses *empowering* dan *enabling* diharapkan benar-benar terwujud, karena hanya dengan cara itu keterlibatan dan partisipasi yang penuh dari rakyat dapat benar-benar mendukung keberhasilan pembangunan. Penampilan perilaku kekuasaan kepala desa, dengan demikian, selayaknya sesuai dengan proses demokratisasi tersebut di atas. Upaya untuk mengungkap secara komprehensif dan alami proses demokratisasi pembangunan di desa sangat perlu dan di sinilah pendekatan kualitatif pantas memperoleh porsinya.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Proses transformasi sosial di pedesaan selalu melibatkan proses kekuasaan yang sangat kompleks dan penting terutama perilaku kekuasaan kepala desa sebagai

pemimpin lokal yang sering kali muncul sebagai perilaku yang sangat menentukan dalam proses transformasi tersebut. Sampai sekarang belum banyak dikenali dengan seksama pola-pola perilaku kekuasaan kepala desa yang dibentuk oleh lingkungan dan interaksinya dengan seluruh lapisan masyarakat desa dalam aktivitas pembangunan desa. Sebagai akibatnya para teoritis sosial di negara kita belum menemukan teori atau paradigma kekuasaan yang dibangun atas dasar realitas sosial yang ada di pedesaan kita.

Sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang, gambaran pola-pola perilaku kekuasaan kepala desa selama ini banyak berpijak pada paradigma birokrasi rasional yang hanya menampilkan profil kekuasaan yang formal, struktural dan mekanis. Gambaran sepihak ini jelas tidak dapat melukiskan profil kekuasaan kepala desa yang utuh baik formal posisional maupun personal sebagaimana yang telah ditaksonomikan oleh French dan Raven (1978:202) dan Robbins (1986:275).

Konsep kekuasaan yang terdapat di berbagai disiplin ilmu-ilmu sosial, definisi dan operasionalisasinya ada bermacam-macam pula. Pandangan-pandangan yang mendua (ambivalensi) terhadap kekuasaan seperti yang ditegaskan oleh Lukes (1974:71) dan Pfeffer (1994:13) masih mendominasi pandangan teoritis dan praktisi kekuasaan sampai saat ini. Operasionalisasi kekuasaan bisa dengan paksa atau halus; bisa berdampak jelek atau baik; bisa

berbentuk kepatuhan atau penolakan; dan bisa dilakukan secara kolektif ataupun individual.

Sesuai dengan konteks penelitian ini maka konseptualisasi dan operasionalisasi perilaku kekuasaan kepala desa dicoba dipelajari lewat isu-isu atau kasus-kasus pelaksanaan kekuasaan dalam proses pembangunan di desa penelitian dengan berbagai kemungkinan adanya ambivalensi persepsi seperti yang telah dinyatakan tadi. Atau dengan perkataan lain, kesulitan yang ada mungkin akan dapat teratasi dengan mengkaji isu atau kasus perilaku kekuasaan kepala desa yang diwujudkan secara langsung ketika ia bertindak sebagai pemimpin pembangunan di desanya. Selain itu yang lebih penting adalah pelaksanaan kekuasaan kepala desa apakah dalam bentuk *dominasi* ataupun *subordinasi pengaruh* dalam proses pembuatan keputusan pembangunan, selama ini belum begitu jelas. Oleh karenanya hal ini patut dipertanyakan.

Dominasi kekuasaan kepala desa dalam pembuatan keputusan pembangunan akan menimbulkan *pola-pola kekuasaan vertikal* yang tidak disukai rakyat karena cenderung bersifat memaksa dan mau menang sendiri. Sedangkan kekuasaan yang disubordinasikan dapat melahirkan *pola-pola kekuasaan horisontal* di mana yang memimpin maupun yang dipimpin sama-sama mempunyai akses untuk saling mempengaruhi sehingga proses pembuatan keputusan pembangunan desa bisa berjalan lebih demokratis.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan secara verbal sebagai berikut. Bagaimanakah pola perilaku kekuasaan yang dijalankan oleh pemimpin lokal? Sumber-sumber kekuasaan apa saja yang membentuk pola perilaku kekuasaan tersebut? Basis kekuasaan apa yang dipergunakan sebagai dasar bagi pelaksanaan secara efektif pola perilaku kekuasaannya?

Pertanyaan-pertanyaan tersebut akan dijawab lewat penelitian ini.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini utamanya dimaksudkan untuk mendiskripsikan fenomena kekuasaan secara kultural dan individual yang khusus (idiografis) dan juga untuk mengkonstruksi atau merekonstruksi teori-teori kekuasaan berdasarkan data empirik yang diperoleh di lapangan (nomotetis).

Untuk memperoleh generalisasi naturalistik (Lincoln dan Guba, 1985:301-328) penelitian ini dilaksanakan sesuai dengan tradisi penelitian kualitatif yang selalu berusaha menjaga hasil penelitiannya dengan memenuhi tolok ukur kredibilitas datanya lewat observasi partisipan dan non-partisipan selama 1 tahun lebih, triangulasi sumber, teori dan analisis, mengkaji kasus negatif, memperbanyak referensi dan pengecekan data pada anggota peneliti; tolok ukur transferabilitas dipenuhi lewat penggunaan sampel purposif yang berlangsung secara

terus menerus (*snowball*), perbandingan secara konstan untuk membuat uraian mendalam dan proses triangulasi untuk kepentingan aplikasi-adaptif (*fittingness*); tolok ukur dependabilitas dipenuhi lewat pemeriksaan data mulai dari data lapangan, reduksi data, sajian dan interpretasi data dalam proses pembimbingan oleh promotor, diskusi hasil dengan teman-teman sejawat dan seminar hasil penelitian; dan tolok ukur konfirmabilitas dilakukan lewat pengumpulan data, merekonstruksi data, dan hasil sintesis emik-etik secara hati-hati berdasar pada teori dari dasar (*grounded theory*) atau data yang berbasis pada konteks (*context-based data*), hasil dinegosiasikan dan didiskusikan dengan subyek penelitian, peneliti menekan sekecil mungkin bias hasil penelitiannya dengan menjaga jarak hubungannya dengan subyek penelitiannya, memperhatikan etika penelitian serta senantiasa melakukan introspeksi atas hasil-hasil penelitiannya.

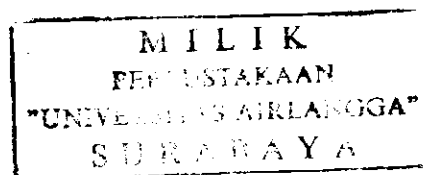
Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk (1) memahami dan menganalisa fenomena-fenomena perilaku kekuasaan kepala desa dalam konteks proses transformasi sosial di desa penelitian; (2) hasil yang diperoleh berdasarkan data atau temuan di lapangan akan dipakai untuk menyempurnakan konseptualisasi dan operasionalisasi kekuasaan kepala desa.

Berdasarkan tujuan umum tersebut di atas maka tujuan khusus penelitian ini adalah untuk (1) mengidentifikasi latar belakang lingkungan desa penelitian yang

berpengaruh terhadap pembentukan perilaku kekuasaan kepala desa; (2) mendiskripsikan profil kepala desa mulai dari latar belakang kepribadian sampai dengan keberhasilannya memperoleh posisi sebagai pemegang kekuasaan tertinggi di desa; (3) mengidentifikasi beberapa sumber dan basis kekuasaan kepala desa; (4) mengungkap dan menyajikan dengan jelas pola-pola dan karakteristik perilaku kekuasaan kepala desa melalui isu-isu atau kasus-kasus nyata di desa penelitian yang muncul dalam proses transformasi sosial; dan (5) mendiskusikan konsep kekuasaan kepala desa atas dasar data atau temuan di lapangan dan menyusun teori perilaku kekuasaan dari data.

1.4 Manfaat Penelitian

Selain tujuan di atas, hasil penelitian ini diharapkan berguna untuk (1) memberikan kontribusi akademis yaitu bagi peningkatan dan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang kepemimpinan; (2) dipakai sebagai *policy entry* bagi penyusunan program pendidikan dan pelatihan kepemimpinan kepala desa; dan (3) berguna bagi usaha menemukan masalah-masalah utama pelaksanaan kekuasaan kepala desa serta memberikan kerangka solusi terhadap masalah-masalah tersebut.



Bab 2**KONSEPTUALISASI KEKUASAAN: TINJAUAN PUSTAKA****2.1 Pemimpin, Kepemimpinan, dan Kekuasaan**

Setiap kegiatan sekelompok orang-orang dalam rangka mencapai suatu tujuan pasti membutuhkan pemimpin. Pemimpin oleh Bogardus (1934:4) diartikan sebagai "*a person who exerts special influence over a number of people*". Peran pemimpin adalah mempengaruhi sejumlah orang yang dipimpinnya.

Pengaruh yang dijalankan oleh pemimpin (*the leader*) terhadap yang dipimpin (*the leds*) mencakup aspek ide/gagasan, perasaan, sikap dan perilaku. Keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dapat dilihat dari keberhasilannya dalam mempengaruhi gagasan, perasaan, sikap dan perilaku yang diinginkan pemimpin kepada yang dipimpinnya.

Usaha mempengaruhi aspek kognisi, afeksi dan psiko-motorik orang lain bukanlah tugas yang ringan bagi setiap pemimpin. Oleh karenanya maka seringkali keberhasilan pemimpin menjalankan pengaruhnya kepada orang lain menuntut adanya sejumlah kualitas pribadi (*personal characteristics*) yang tinggi. Para ahli seperti Bogardus, Tead, Stogdill dan sebagainya banyak memusatkan perhatiannya pada kualitas pribadi pemimpin sebagai

syarat utama untuk menjalankan pengaruh secara berhasil. Teori Serba-sifat (*The Traits Theory*) yang pernah mendominasi studi kepemimpinan pada tahun 1940-1950an, menyajikan seperangkat sifat-sifat yang harus dipunyai setiap pemimpin agar berhasil menjalankan kepemimpinannya. Stogdill (1974:37), misalnya, mengidentifikasi 6 kategori sifat-sifat kepemimpinan yaitu karakteristik fisik, latar belakang sosial, intelegensia, kepribadian, karakteristik yang berkaitan dengan tugas, dan karakteristik sosial.

Teori ini banyak dikritik karena ketidakmampuannya menjelaskan kualitas pribadi yang mana yang diperlukan bagi kepemimpinan yang efektif.

Kata *mempengaruhi* (*to influence*) merupakan kata kunci yang selalu identik dengan peran pemimpin (*leader*), sedangkan kata *menggerakkan* (*to actuate*) biasanya terkait dengan peran pimpinan (*manager*).

Dalam berbagai kepustakaan manajemen, administrasi bisnis, administrasi publik, dan sebagainya seringkali istilah pemimpin (*leader*) disamakan sekaligus dibedakan dengan istilah pimpinan (*manager*). Robert M. Fulmer dalam bukunya *The New Management* (1983:242) mengatakan: "*Efficient group management means finding and dealing with the leadership forces*". Fulmer, Nigro dan Nigro, Covey dan lain-lain termasuk kelompok yang menyamakan

pengertian *leader* dan *manager* atau setidaknya-tidaknya mereka mempergunakan kedua istilah tersebut secara bergantian.

Suatu pandangan yang sangat menarik dari seorang ahli kepemimpinan Amerika yang sangat terkenal, Warren Bennis, yang pada tahun 1995 yang lalu menulis bukunya yang terbaru berjudul *Reinventing Leadership* bersama Robert Townsend, mengatakan bahwa pemimpin itu adalah orang-orang yang harus melakukan hal-hal yang benar seperti merumuskan arah, visi, tujuan, sasaran dan efektivitas organisasi; sedangkan pimpinan itu yang harus berusaha mewujudkan semua itu secara efisien:

"Leaders are people who do the right things and managers are people who do things right. Leaders are interested in direction, vision, goals, objectives, intention, purpose, and effectiveness - the right things. Managers are interested in efficiency, the how-to, the day, to-day, the short run of doing things right". (Bennis dan Townsend, 1995:6).

Townsend menimpali (Bennis dan Townsend, 1995:6) dengan menambahkan bahwa seorang pimpinan itu cenderung berpikir berapa biaya yang harus dikeluarkan untuk mengongkosi pegawainya sekecil mungkin, sedangkan pemimpin itu cenderung menjadikan bawahannya sebagai sumber dan ingin mengetahui perolehannya serta membantu mereka sebagai pahlawan bagi organisasinya:

"A manager tends to think of his people in terms of how much they cost and how little he can pay them. A leader tends to think of his people as resources and wonders how much they can earn and how he can help them become heroes".

Dari pandangan di atas jelas sekali Bennis dan Townsend membedakan peran *manager* dan *leader*. Bahkan Bennis sendiri pernah menyusun suatu daftar perbedaan *manager* dan *leader* yang lebih lengkap sebagai berikut (Bennis dan Townsend, 1995:6-7):

The manager administers; the leader innovates.
The manager is a copy; the leader is an original.
The manager maintains; the leader develops.
The manager focuses on systems and structure; the leader focuses on people.
The manager relies on control; the leader inspires trust.
The manager has a short-term view; the leader has a long-term view.
The manager asks why and how; the leader asks what and why.
The manager has her eye on the bottom line; the leader has her eye on the horizon.

Walaupun Bennis membuat daftar perbedaan *manager* dan *leader*, tetapi ia masih melihat perlunya setiap pemimpin dan pimpinan (*leader* dan *manager*) itu saling berganti peran atau berperan ganda. Hal ini penting karena menurut Bennis, banyak organisasi gagal disebabkan karena dikendalikan secara "*overmanaged and underled*" (Bennis dan Townsend, 1995:7). Dengan perkataan lain, organisasi akan berhasil bila dijalankan oleh seseorang yang bertipe *leader* sekaligus *manager*.

Kemudian, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain menuju ke tercapainya tujuan. Dan sebagaimana telah disinggung, kepemimpinan yang berhasil ditentukan oleh kemampuan seseorang dalam mempengaruhi gagasan, perasaan, sikap dan perilaku orang lain.

Terdapat berbagai pandangan tentang arti kepemimpinan. Diantara para ahli memberikan tekanan yang berbeda-beda terhadap arti kepemimpinan. Seperti misalnya Bogardus (1934:4) melihat kepemimpinan sebagai *"kepribadian yang diterapkan pada kondisi kelompok"*; Janda (1960:358) menekankan arti kepemimpinan sebagai *"hubungan kekuasaan"*; Tannenbaum, Weschler & Massarik (1961:24) lebih menekankan pada *"saling pengaruh antar pribadi"*; Hersey dan Blanchard (1982:83) melihat kepemimpinan sebagai *"proses mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok"*; Bennis (pengantar dalam *Leaders on Leadership*, 1992:xi) lebih menekankan arti kepemimpinan pada *"upaya menjadikan orang-orang berkeinginan melakukan sesuatu yang memang perlu untuk dilakukan"*. Dan masih banyak lagi pandangan yang lain.

Dari berbagai pandangan tersebut akhirnya dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan itu merupakan:

- perwujudan kepribadian seseorang yang tercipta karena adanya kondisi kelompok;
- hubungan kekuasaan di mana ada satu pihak yang mempunyai hak untuk menentukan perilaku pihak lain;
- saling pengaruh pribadi antara pemimpin dan yang dipimpin;
- upaya untuk menjadikan orang-orang sadar tentang apa yang sepatutnya mereka lakukan.

Sebagian besar kepustakaan mengenai kepemimpinan, salah satu pokok bahasan utamanya adalah tentang

kekuasaan. Kepemimpinan tidak dapat dipahami dengan baik tanpa mengkaitkannya dengan kekuasaan. Konsep kepemimpinan seringkali diindentikkan dengan konsep kekuasaan. Oleh karena itu "pemimpin" selalu identik dengan "penguasa".

Kekuasaan adalah suatu konsep yang sangat penting dalam ilmu-ilmu sosial, tetapi sangat abstrak dan sulit diberi arti.

Istilah kekuasaan (*power*) seringkali dibedakan dan sekaligus disamakan dengan istilah-istilah lain seperti pengaruh (*influence*), wewenang (*authority*), kekuatan (*force*) dan sebagainya.

Kekuasaan, sebagaimana dikatakan oleh banyak pakar seperti Pfeffer (1981:2), Tannenbaum dan Massarik (1966:16), Katz dan Khan (1967:274), Parenti (1978:4), Robbins (1986:269) dan sebagainya adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Kekuasaan oleh Bennis dan Nanus (1985:15) diartikan sebagai "*the basic energy needed to initiate and sustain action, or to put it another way, the capacity to translate intention into reality and sustain it*". Bennis dan Nanus melihat kekuasaan sebagai kekuatan dasar atau kapasitas untuk menterjemahkan keinginan menjadi kenyataan dan mempertahankannya.

Lasswell dan Kaplan mengartikan kekuasaan sebagai hubungan di mana seseorang atau kelompok orang dapat menentukan tindakan seseorang atau kelompok lain agar sesuai dengan tujuan dari pihak pertama (1950:74).

Definisi kekuasaan ini sangat menekankan aspek "pemaksaan" tindakan kepada orang/pihak lain. Pengertian ini mirip dengan pandangan Dahl (1957:201) yang mengatakan bahwa: "*A has power over B to the extent that he can get B to do something that B would not otherwise do*". Tetapi kemudian Dahl mengganti istilah "power" dengan "influence".

Yukl (1989:14) mengidentikkan arti kekuasaan dengan pengaruh. Ia mendefinisikan kekuasaan sebagai "*an agent's potential influence over the attitudes and behavior of one or more designated target persons*".

Hunter (1953:164) menganggap kekuasaan sebagai konsep pokok, sedangkan pengaruh sebagai bentuk khusus dari kekuasaan. Berbeda dengan Laswell dan Kaplan yang melihat pengaruh sebagai konsep pokok, sedangkan kekuasaan sebagai bentuk khusus dari pengaruh.

Bierstedt (1950:732) melihat kekuasaan itu bersifat koersif, sedangkan pengaruh bersifat persuasif. Hal ini disebabkan karena menurut Friedrich (1963:124), pelaksanaan pengaruh itu bersifat elusif, karena pengaruh merubah perilaku seseorang tanpa meninggalkan bekas. Seperti halnya Marger (1981:21), pengaruh itu selain bersifat "non coersive" ia juga melihatnya sebagai suatu jenis kekuasaan yang tidak langsung dan lembut.

Konsep wewenang (*authority*) menurut Yukl sama dengan kekuasaan legitimasi (*legitimate power*) seperti dikonsepsikan oleh French dan Raven (1978:199). Yukl mengatakan:

"Authority is based on perception about the prerogatives, obligations, and responsibilities associated with particular positions in an organization or social system. Authority includes the perceived right of one position occupant to influence specified aspects of the behavior of other position occupants. The agent has the right to make particular types of request, and the target person has the duty to obey".

Jadi wewenang itu adalah merupakan kekuasaan yang dilembagakan atau kekuasaan formal yang dipakai untuk mempengaruhi orang lain, di mana pemegang kekuasaan meminta orang lain melakukan sesuatu yang harus dipatuhinya.

Pada pengertian lain, kekuatan (*force*) adalah juga kekuasaan. Marger (1981:12) melihat kekuatan sebagai pelaksanaan kekuasaan yang dilandaskan pada ancaman dan pemberian hukuman. Sedangkan Parenti (1978:12) memandang kekuasaan sebagai a *systemic force*, di mana perilaku manusia dibatasi pilihan-pilihannya oleh pelbagai kewajiban yang ditetapkan oleh sistem.

Sebagaimana telah disinggung sebelumnya, hubungan antara pemimpin, kepemimpinan dan kekuasaan sangat erat sekali. Saya kira kita sependapat untuk mengatakan bahwa kepala desa itu selayaknya berperan selain sebagai pimpinan juga sebagai pemimpin masyarakat desa yang harus mempunyai berbagai sumber kekuasaan dan mampu melaksanakan kekuasaannya secara efektif. Setiap pemimpin pada bidang dan tingkat kekuasaan mana pun (*domain and scope of power*) membutuhkan kekuasaan sebagai alat untuk menjalankan pengaruhnya.

Pentingnya kekuasaan sebagai suatu konsep untuk memahami kepemimpinan dan sebagai suatu sarana pemimpin untuk menjadikan organisasi berjalan secara efektif masih perlu dikaji secara seksama. Termasuk kekuasaan yang dijalankan oleh kepala desa bagi tercapainya tujuan pembangunan desa.

Di masyarakat kita masih ada orang yang melihat kekuasaan dengan sebelah mata yaitu hanya pada dimensi negatif dari kekuasaan tanpa mau melihat dimensi yang lain. Misalnya, masalah penggunaan kekuasaan yang aksetif oleh pejabat pemerintah mulai dari tingkat atas sampai tingkat bawah. Sebaliknya di negara-negara maju menurut catatan Bennis dan Nanus (dalam Pfeffer, 1994:12) salah satu masalah besar yang sedang dihadapi organisasi-organisasi dewasa ini bukanlah banyaknya pemimpin yang melaksanakan kekuasaan yang begitu besar, tetapi tiadanya kekuasaan yang sebenarnya sangat diperlukan untuk menangani krisis dan masalah yang semakin kompleks dan kekuasaan telah dihalangi serta lembaga-lembaga menjadi kaku, lamban dan tidak stabil.

"These days power is conspicuous by its absence. Powerlessness in the face of crisis. Powerlessness in the face of complexity power has been sabotaged institutions have been rigid, slothful, or mercurial".

Padahal menurut mereka, kekuasaan itu merupakan "basic energy" yang sangat dibutuhkan untuk menterjemahkan keinginan menjadi kenyataan dan mempertahankannya.

Kepala desa sebagai pelaku kekuasaan (*power actor*) di unit pemerintahan yang paling bawah (desa) tidak perlu kehilangan kekuasaan. Kepala desa tidak hanya berfungsi menjalankan politik atau kebijakan yang telah ditetapkan oleh atasannya, tetapi ia juga harus mempunyai kekuasaan otonom untuk merumuskan kebijakan sendiri sesuai dengan kebutuhan lokalnya. Ini adalah merupakan bagian dari pelaksanaan kekuasaan politik kepala desa.

Dengan semakin besarnya tuntutan otonomisasi pada pemerintahan desa akhir-akhir ini telah menciptakan suatu kondisi di mana pemerintah desa tidak hanya diharapkan mampu menjalankan peran instrumentalnya saja tetapi juga peran politik. Inilah yang oleh Bilton, dkk. (1993:196) diartikan sebagai perilaku kekuasaan (*power behavior*)

2.2 Sumber-sumber Kekuasaan

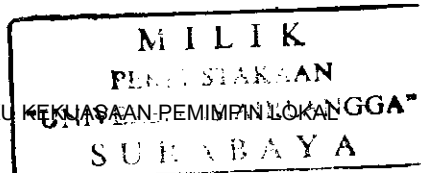
Sumber kekuasaan mempertanyakan asal dari mana seseorang memperoleh kekuasaan. Ada berbagai macam sumber kekuasaan sehingga seorang pemimpin bisa berpengaruh terhadap orang lain.

Diantara para pakar berbeda pendapat mengenai sumber kekuasaan. Budiardjo (1984:13) misalnya, menyebutkan adanya 5 macam sumber kekuasaan sehingga pelaku kekuasaan dapat mempengaruhi orang lain, yaitu: kedudukan, kekayaan, kepercayaan/agama, hubungan kerabat, dan kepandaian/ketrampilan. Surbakti (1992:64) mengemukakan sumber-sumber kekuasaan yaitu: sarana paksaan fisik,

kekayaan dan harta benda, normatif, jabatan, keahlian, informasi, status sosial, popularitas pribadi dan massa yang terorganisasi. Dari dua pandangan di atas, nampak bahwa kedudukan/jabatan, keahlian/keterampilan, kepribadian dan sebagainya merupakan sumber kekuasaan yang penting.

Bahkan Robbins, Yukl, Covey, Pfeffer dan sebagainya telah meletakkan kedudukan dan karakteristik kepribadian sebagai sumber kekuasaan yang utama dan pertama.

Robbins (1986:272-275) menjelaskan dari mana seseorang memperoleh kekuasaan. Menurutnya ada 4 sumber utama kekuasaan yaitu: kedudukan, karakteristik kepribadian, keahlian dan kesempatan mengendalikan informasi. Yukl (1989:14-27) menjelaskan secara sistematis dan rinci sumber-sumber kekuasaan yaitu (1) kedudukan yang mencakup wewenang formal, pengendalian atas sumber-sumber dan ganjaran, pengendalian atas hukuman, pengendalian atas informasi dan pengendalian ekologi; (2) kepribadian yang terdiri atas keahlian, persahabatan/kesetiaan dan kharisma; dan (3) politik yang meliputi pengendalian atas proses pembuatan keputusan, pembentukan koalisi/aliansi, melakukan kooptasi, dan institusionalisasi. Covey (1992:101-105) menjelaskan sumber kekuasaan itu berasal dari kemampuan memaksa pihak lain, melakukan pertukaran barang dan jasa (utilitas), menerapkan prinsip-prinsip kemanusiaan seperti rasa saling percaya, rasa saling menghormati, dan rasa saling



menghargai. Sedangkan Pfeffer (1994:72-81) menyebutkan adanya 2 sumber kekuasaan yaitu faktor karakteristik kepribadian dan faktor situasi. Sifat-sifat kepribadian seperti popularitas, kemampuan, agresif, ambisius, adaptasi sosial dan sebagainya, sedangkan faktor situasi mencakup kedudukan dan pengendalian sistem komunikasi.

Selain pandangan-pandangan tersebut di atas, Anderson (dalam Budiardjo, 1984:52-55) berdasarkan hasil penelitiannya mengenai kekuasaan menurut budaya Jawa menjelaskan bahwa kekuasaan itu sama jenisnya dan sama pula sumbernya. Selanjutnya ia menyatakan bahwa menurut tradisi ortodoks usaha untuk memperoleh kekuasaan dilakukan melalui praktek yoga dan bertapa yang sangat keras. Bahkan selain pandangan ortodoks tadi ada lagi tradisi lain yang heterodoks yang menyatakan bahwa kekuasaan itu bisa diperoleh lewat bermabuk-mabukan, pesta-pesta seks dan pembunuhan ritual.

Walaupun Anderson mengklaim bahwa analisisnya yang sistematis terhadap kekuasaan menurut tradisi Jawa masih punya pengaruh yang kuat terhadap konsep kekuasaan Indonesia dewasa ini, tetapi pendapatnya banyak sekali dikritik. Koentjaraningrat misalnya (dalam Budiardjo, 1984:129) mengkritik pandangan Anderson dengan mengatakan bahwa Anderson terlalu berlebihan melihat konsep orang Jawa yang menganggap kekuasaan itu ibarat kekuatan energi saja dan dapat digunakan oleh manusia secara otomatis.

Dan ia menyatakan bahwa Anderson tidak cukup mengenal orang Jawa, buktinya bahwa orang Jawa seringkali mengekspresikan diri dalam tingkah laku upacara dan ujaran yang simbolis luput dari perhatian Anderson. Oleh karena itu konsepsi orang Jawa mengenai kekuasaan sebagai kekuatan energi yang sakti dan keramat juga tidak lain dari suatu konsepsi simbolis belaka.

Koentjaraningrat sendiri setelah mempelajari data etnografis dari berbagai budaya masyarakat di Afrika, Asia dan Lautan Pasifik, akhirnya menyimpulkan bahwa sumber kekuasaan pemimpin tradisional dalam masyarakat negara kuno secara urut adalah: (1) kharisma, (2) wewenang, (3) kewibawaan, dan (4) kekuasaan dalam arti khusus. Sedangkan sumber kekuasaan pemimpin masa kini dalam masyarakat negara kontemporer adalah: (1) wibawa, (2) wewenang, (3) kharisma, dan (4) kekuasaan dalam arti khusus.

Berdasarkan pandangan-pandangan mengenai sumber-sumber kekuasaan seperti yang diuraikan di atas, maka penelitian ini berusaha untuk mendeskripsikan sumber-sumber kekuasaan utama apa saja yang diperlukan oleh kepala desa untuk menjalankan kekuasaannya.

Pemimpin bila hanya mempunyai sumber-sumber (potensi) kekuasaan saja tidak cukup, yang lebih penting adalah bagaimana mendayagunakan sumber kekuasaan itu secara aktual. Oleh karena itu penelitian ini juga berupaya

untuk menggambarkan bagaimana kepala desa sebagai pelaku kekuasaan menjalankan kekuasaannya secara efektif.

2.3 Perilaku Kekuasaan

Konsep perilaku kekuasaan (*power behavior*) sama halnya dengan konsep perilaku organisasi (*organization behavior*), perilaku memilih (*voting behavior*) dan perilaku mengkonsumsi barang (*consuming behavior*) adalah merupakan konsep-konsep yang tidak mudah diberi arti. Para pakar memberikan arti yang berbeda-beda terhadap konsep-konsep tersebut sesuai dengan sudut pandang dan tujuannya masing-masing. Uraian berikut dimaksudkan untuk memperjelas ramifikasi makna perilaku kekuasaan.

Perilaku kekuasaan (*power behavior*) menunjukkan gambaran perwujudan dan aktualisasi kekuasaan oleh pemegang kekuasaan (*power holder*). Bilton dkk. (1993:196) mengidentifikasikan *power behavior* identik dengan *political behavior*, karena secara sosiologis perilaku politik itu terwujud di dalam suatu konteks sosial. Mereka mengakui bahwa "*politics is potentially present in all social relationships, in that politics essentially involves the exercise of power*". Oleh karena itu perilaku kekuasaan itu tidak hanya ditunjukkan oleh badan-badan pemerintahan saja tetapi selalu saja nampak atau muncul dalam setiap situasi sosial.

Di hampir seluruh kehidupan sosial terdapat hubungan-hubungan sosial yang dengan sendirinya hadir pula di

sana perilaku kekuasaan. Perilaku kekuasaan tidak bisa hanya dilihat sebagai monopoli aktivitas para politisi saja, tetapi ia bisa saja termanifestasi pada setiap hubungan-hubungan sosial oleh aktor-aktor sosial mana pun.

Dalam beberapa hal perilaku kekuasaan dari pemegang kekuasaan bisa bersifat dominatif dan membatasi ruang gerak obyek kekuasaan (orang yang dikuasai). Ini nampak pada hubungan-hubungan sosial yang tidak berimbang, di mana satu pihak punya kekuasaan besar sedangkan pihak lain tidak mempunyai kekuasaan. Contohnya misalnya negara yang menarik pajak pada rakyat. Negara dianggap memiliki legitimasi untuk melaksanakan "*command, control, constraint, and coercion*" pada rakyat. Rakyat dipaksa untuk mematuhi kehendak negara.

Dalam hal yang lain, perilaku kekuasaan juga bisa bernuansa supportif dan motivatif yang ditunjukkan oleh pemegang kekuasaan kepada yang dikuasai. Jadi tidak selalu dalam bentuknya yang koersif saja. Misalnya, pemerintah memberi peluang kepada swasta untuk ikut membina bidang pendidikan; pemerintah menganjurkan rakyat untuk menabung; rakyat ikut program KB, dan sebagainya.

Perilaku kekuasaan, dalam bentuknya yang lain, juga bisa bersifat demokratis, di mana pihak-pihak yang saling berhubungan sama-sama mempunyai sumber kekuasaan yang dapat dipergunakan untuk menanggulangi masalah bersama. Pada bentuknya yang awal, bisa jadi hal ini muncul

sebagai akibat dari adanya pemberdayaan (*empowerment*) dari pemegang kekuasaan yang diberikan kepada pihak yang semula dikuasainya. Akibat adanya proses pendewasaan diri atau emansipasi diri dari pihak yang semula tidak mempunyai kekuasaan, lambat laun mereka semakin dewasa dan kemudian memiliki kekuatan "*push and pull*". Maka saat itulah pemegang kekuasaan pertama harus berbagi kekuasaan dengan pihak lain yang telah memiliki sumber-sumber kekuasaan yang memungkinkannya mereka hadapkan kepada pihak pertama tadi.

Dengan demikian setiap pemegang kekuasaan bisa saja harus merubah atau menyesuaikan perilaku kekuasaannya secara terus menerus sesuai dengan kondisi yang berubah. Kajian yang dilakukan oleh Hersey dan Blanchard (dalam Natameyer, 1978:216-225) antara lain dapat ditegaskan bahwa, tingkat kedewasaan bawahan baik yang berkaitan dengan kedewasaan pekerjaan (*task maturity*) maupun kedewasaan emosional (*emotional maturity*) merupakan kondisi/situasi kepemimpinan (*leadership situation*) yang ikut mempengaruhi pilihan perilaku kekuasaan pemimpin, yaitu apakah perilaku kekuasaan instruktif, konsultatif, partisipatif ataukah delegatif.

Pilihan-pilihan perilaku kekuasaan sangat dimungkinkan dilakukan oleh pemimpin yang memiliki sumber dan basis kekuasaan yang memadai. Efektivitas kepemimpinan seringkali juga diperoleh akibat keberhasilan pemimpin di dalam memilih perilaku kekuasaannya secara tepat sesuai

dengan kondisinya. Seperti yang ditegaskan oleh Covey (1992:105): *"The essential leadership choice is to decide on a power base - coercion, utility, or principles"*.

Apabila pimpinan memilih perilaku kekuasaan *"coersion"*, maka ini adalah *"jalur cepat"* yang bisa dipergunakannya untuk menuntut kepatuhan bawahan. Tetapi efektivitas perilaku kekuasaan ini apabila dipergunakan terus menerus dan untuk jangka waktu panjang akan menimbulkan beban psikologis dan emosional yang berat baik bagi pemimpin maupun bawahan. Dampaknya adalah perilaku yang reaktif dan negatif.

Pilihan perilaku kekuasaan *"utility"* menggambarkan adanya perilaku kekuasaan pimpinan yang didasarkan pada *"the useful exchange of goods and services"* antara pimpinan dan bawahan. Diantara mereka merasa saling diuntungkan dan dapat menimbulkan adanya *"a sense of equity and fairness"*. Walaupun pilihan perilaku kekuasaan ini masih menimbulkan pengaruh yang reaktif tetapi fungsional, tidak lagi negatif.

Kemudian apabila pilihan perilaku kekuasaan *"principles"* yang diambil, maka berarti pimpinan telah meletakkan dasar perilaku kekuasaannya pada prinsip-prinsip saling percaya, saling menghormati dan saling menghargai antara dia dengan bawahannya. Di sini tumbuh kebersamaan nilai (*overlapping of values*) diantara pemimpin dan bawahan sehingga dapat berkembang pengaruh yang tidak lagi reaktif, tetapi proaktif dan positif.

Pemimpin yang bijak dan efektif, menurut Covey, akan memilih perilaku kekuasaan atas dasar prinsip-prinsip ini. Ia pada intinya mengatakan (1992:108) bahwa para pemimpin yang melaksanakan kekuasaannya berpusat pada prinsip lewat pilihan kepemimpinan akan lebih hati-hati dalam meminta bawahannya mengerjakan sesuatu tetapi lebih yakin dalam melakukannya. Semakin faham mereka tentang hubungan antara kekuasaan dan kepemimpinan maka kemampuannya memimpin dan mempengaruhi orang lain dengan tanpa memaksanya akan semakin tumbuh. Atas dasar itu mereka akan menjadi pemimpin yang lebih bijak dan efektif:

"Leaders who activate principle-centered power through the leadership choice may find they are more careful of what they ask of others but have more confidence in doing so. As their understanding of the relationship between power and leadership increases, their ability to lead others and to have influence with others without forcing them will grow. And they may experience an unusual peace of mind that comes with being a wiser, more effective leader".

French dan Raven mempunyai pandangan lain. Menurut mereka pilihan perilaku kekuasaan bisa didasarkan atas dua hal yaitu yang berbasis organisasi (kekuasaan legitimasi, ganjaran dan paksaan) dan yang berbasis pribadi (kekuasaan keahlian dan acuan) (dalam Natameyer, 1978:198-208). Dari hasil kajiannya mereka menyimpulkan secara umum bahwa bila pemimpin meletakkan kekuasaannya pada kedua basis kekuasaan organisasi dan pribadi maka ia akan mempunyai pilihan perilaku kekuasaan yang lebih besar (*greater power*). Secara lebih khusus mereka

menyatakan bahwa semua jenis kekuasaan mempunyai daya jangkau penggunaannya yang berbeda-beda, tetapi kekuasaan acuan (yang berbasis pribadi) mempunyai jangkauan yang paling besar.

Yukl (1989:14-15) mempunyai pandangan yang agak mirip dengan French dan Raven. Pilihan perilaku kekuasaan tergantung oleh 3 faktor yaitu individu, situasi dan politik. Pilihan kekuasaan itu tersebar pada 3 basis kekuasaan yaitu bisa pada kedudukan, pribadi, dan politik. Perilaku kekuasaan otoritatif dan koersif berbasis pada kedudukan (organisasi); perilaku kekuasaan keahlian dan karismatik berbasis pada pribadi; dan perilaku kekuasaan desisif dan kooptatif berbasis pada politik.

Setiap pemimpin memilih perilaku kekuasaannya dari ketiga basis kekuasaan tersebut, tetapi diingatkan oleh Yukl bahwa: *"Individual, situasional, and political determinants of power interact in complex ways, and sometimes it is difficult to distinguish between them"*. Oleh karena itu setiap pemimpin perlu menggunakan taktik yang baik untuk bisa memilih dan menggunakan kekuasaan secara efektif (Chung dan Magginson, 1981:349). Dan selanjutnya mereka menegaskan bahwa pemimpin yang berpengaruh cenderung untuk bisa memilih, menguasai dan menggunakan berbagai jenis kekuasaan secara berhasil (Chung dan Magginson, 1981:351).

Sebenarnya ada 3 macam kekuatan yang menjadi syarat utama bagi pemimpin untuk bisa menampilkan perilaku kekuasaannya secara efektif. Ketiga kekuatan tersebut adalah: (1) kekuatan yang ada pada pemimpin; dan (2) kekuatan yang ada pada bawahan; dan (3) kekuatan yang ada pada situasi (Tannenbaum dan Schmidt, 1981:194-196).

Perilaku kekuasaan pemimpin dipengaruhi oleh faktor-faktor internal sebagai kekuatan yang ada pada diri pemimpin itu sendiri seperti sistem nilai yang dianutnya, rasa percaya pada bawahannya, kecenderungan gaya kepemimpinan yang disukainya, dan toleransinya terhadap berbagai masalah yang dihadapi. Menyadari akan adanya faktor-faktor internal ini, maka ia akan memilih perilaku kekuasaan apa atau yang bagaimana yang paling sesuai.

Selain itu, pemimpin juga perlu mengetahui sejumlah kekuatan yang mempengaruhi perilaku bawahannya. Selain faktor-faktor kepribadian sebagaimana yang ada pada pemimpin, bawahan juga memiliki sejumlah harapan tentang bentuk hubungan yang hendak dibangun pimpinan dengannya. Semakin baik pemimpin memahami kekuatan-kekuatan yang ada pada diri bawahannya, maka akan semakin baik pula ia dapat memilih secara tepat perilaku kekuasaannya.

Sebagai pelengkap kekuatan-kekuatan yang ada pada pemimpin dan bawahan, beberapa karakteristik kekuatan yang ada pada situasi juga akan mempengaruhi perilaku kekuasaan pemimpin. Seperti jenis organisasi termasuk jumlah pegawai, nilai, dan tradisi yang berkembang dalam

organisasi; efektivitas kelompok termasuk tingkat kohesi, kerjasama dan toleransi; tingkat masalah yang dihadapi organisasi; dan tekanan waktu serta situasi sosial atau eksternal yang berpengaruh terhadap organisasi.

Dengan memperhatikan kaitan ketiga kekuatan tersebut, Tannenbaum dan Schmidt menyajikan 7 macam perilaku kekuasaan mulai dari perilaku kekuasaan yang sarat dengan dominasi kekuasaan dan pengaruh pimpinan (*manager power and influence*) sampai dengan perilaku kekuasaan yang telah dilimpahkan sepenuhnya kepada bawahannya (*non manager power and influence*). Pimpinan bisa menetapkan perilaku kekuasaan mana dari ketujuh bentangan perilaku kekuasaan yang akan dipakai atau dilaksanakannya pada waktu dan konteks tertentu.

Kalau disederhanakan, ketujuh perilaku kekuasaan tersebut dapat diringkas menjadi tiga macam yaitu perilaku kekuasaan otoritatif (dominasi kekuasaan/pengaruh pada pimpinan), perilaku kekuasaan demokratis (pimpinan dan bawahan saling berbagi kekuasaan/pengaruh), dan perilaku kekuasaan delegatif (dominasi kekuasaan/pengaruh pada bawahan).

Pemimpin yang efektif menyadari bahwa perilaku kekuasaannya selalu berada pada suatu kontinum antara perilaku kekuasaan otoritatif - demokratis - delegatif. Faktor ruang dan waktu (*spatio-temporal*) berpengaruh besar terhadap pilihan perilaku kekuasaan pemimpin. Tannenbaum dan Schmidt (1978:197) menyimpulkan bahwa

manajer yang berhasil itu tidaklah dapat dicirikan sebagai pemimpin yang kuat atau bebas, tetapi seseorang yang dapat mempertahankan rata-rata penilaiannya terhadap kekuatan-kekuatan yang bisa menentukan atau mempengaruhi perilakunya secara tepat pada waktu tertentu dan mampu secara aktual berperilaku yang sesuai:

"Thus, the succesful manager of men can be primarily characterized neither as a strong leader nor as a permissive one. Rather, he is one who maintains a high batting average in accurately assessing the forces that determine what his most appropriate behavior at any given time should be and in actually being able to behave accordingly".

Dari apa yang telah diuraikan, perilaku kekuasaan kepala desa seringkali ditengarai sebagai tidak berada dalam suatu kontinum. Tugas-tugas berat kepala desa di bidang pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan telah mendorong dirinya cenderung mengutamakan perilaku kekuasaan yang berbasis pada posisi atau organisasi saja. Perilaku kekuasaan otoritatif dan koersif seringkali muncul sebagai bentuk perilaku kekuasaan yang dominan pada kepala desa. Ini adalah jalur formal yang dipersepsi oleh kebanyakan kepala desa sebagai dapat memberikan hasil dengan cepat.

Lemahnya komitmen masyarakat desa terhadap kepemimpinan kepala desa sehingga menimbulkan lemahnya partisipasi mereka dalam pembangunan telah menyebabkan tidak berhasilnya pembangunan desa. Masyarakat desa tidak menyukai perilaku kekuasaan kepala desanya yang

otoritatif dan koersif. Mereka mendambakan sentuhan perilaku kekuasaan yang lain.

Sebenarnya ragam perilaku kekuasaan baik otoritatif, demokratis, delegatif, koersif dan atau yang lain mempunyai peluang yang sama wajarnya dipakai oleh pemimpin mana pun. Persoalannya adalah tidak semua pemimpin menyadari tentang pentingnya meletakkan berbagai ragam perilaku kekuasaan tersebut dalam suatu kontinum sehingga memberi peluang yang besar bagi pemimpin untuk menampilkan perilaku kekuasaan yang sesuai dengan konteksnya (ruang dan waktu).

Penelitian ini mencoba untuk mencermati penampilan perilaku kekuasaan kontinum dan interface kepala desa.

2.4 Struktur Kekuasaan

Kekuasaan sebagai kapasitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain lewat sarana ganjaran dan hukuman, tidak pernah didistribusikan secara seimbang diantara individu-individu dalam suatu masyarakat atau komunitas. Kekuasaan terbentuk karena adanya interaksi dan hubungan diantara orang-orang dalam mana seseorang atau beberapa orang melakukan kendali atas berbagai sumber dalam masyarakat. Konsep struktur kekuasaan merujuk kepada "*the social relations and organizations through which the holders of power in a social setting are linked and through which their power becomes exercised*" (Orum, 1983:167).

Tekanan adanya hubungan-hubungan sosial dan organisasi pada pelaksanaan kekuasaan sebagaimana pernyataan di atas menunjukkan adanya interaksi antara para pemegang kekuasaan. Pengalokasian dan penggunaan kekuasaan diantara para pemegang kekuasaan di dalam suatu masyarakat berarti di sana terdapat distribusi kekuasaan.

Wright, Weiss dan Unkovic (1975:481) mengkonsepsikan struktur kekuasaan sebagai "*A pattern of orderly arrangement, allocation, and use or exercise of authority and power within any given social system*". Konsepsi struktur kekuasaan ini perlu ditindaklanjuti dengan pertanyaan dasar: "Siapa yang melaksanakan kekuasaan dalam masyarakat itu?".

Pertanyaan dasar itu perlu dikemukakan karena para ilmuwan sosial percaya bahwa ada masyarakat yang hanya mempunyai struktur kekuasaan tunggal (*a single structure of power*). Mereka percaya bahwa dalam masyarakat tersebut kekuasaan terpusat hanya pada satu atau sejumlah kecil orang yang sangat berpengaruh, sedangkan massa rakyat yang jumlahnya banyak tidak berpengaruh dan bersikap apatis terhadap masalah-masalah penting (sentral) dalam masyarakat. Satu orang atau sekelompok kecil orang yang berpengaruh tadi terlibat penuh dalam menangani pembuatan keputusan atas berbagai isu penting dalam masyarakat.

Tetapi selain itu, ada pula ilmuwan sosial yang percaya bahwa dalam masyarakat ada beberapa orang yang memegang kekuasaan dan aktif dalam pembuatan keputusan di

berbagai bidang atau isu yang berbeda. Kekuasaan tidak terpusat hanya pada satu atau sejumlah kecil orang tetapi terbagi atau tersebar pada berbagai orang sebagai pemimpin-pemimpin masyarakat (*multiple structures of power*) yang menguasai bidang-bidang tertentu dan membuat keputusan yang mengikat atas isu-isu yang terdapat pada segmen komunitas yang dikuasainya. Dan diantara para pemegang kekuasaan itu terjadi persaingan, tawar-menawar dan pembagian kekuasaan (Dye, 1990:310). Pandangan pertama yang percaya adanya struktur kekuasaan tunggal dalam masyarakat dikenal dengan pandangan elitis, sedangkan pandangan kedua yang lebih percaya adanya struktur kekuasaan jamak dalam masyarakat disebut dengan pandangan pluralis.

Ada pula yang membagi struktur kekuasaan dalam masyarakat itu menjadi 3 pendekatan seperti yang dikemukakan oleh David Ricci (dalam Waste, 1989:14) yaitu pendekatan reputasional dari Hunter (1953), pendekatan posisional dari Mills (1958), dan pendekatan desisional dari Dahl (1961). Dua pendekatan yang pertama (reputasional dan posisional) dapat dikelompokkan ke dalam pendekatan elitis; dan pendekatan desisional dapat dimasukkan ke dalam pendekatan pluralis.

Pendekatan elitis mengasumsikan bahwa pada prinsipnya dalam semua masyarakat terdapat secara relatif sejumlah kecil kelompok individu-individu yang melakukan pengendalian terhadap sumber-sumber yang dominan dan

orang-orang (tenaga kerja) dan mengendalikan hasil dari semua keputusan-keputusan penting dalam masyarakat.

Pendekatan reputasional mencoba untuk mengkaji struktur kekuasaan dalam masyarakat dengan mengidentifikasi orang-orang yang mempunyai reputasi (*the principle leaders*) atau yang oleh Hunter disebutnya sebagai "*the local power brokers*". Argumentasi pokoknya adalah bahwa perbedaan antara pemimpin dan bukan pemimpin terletak pada fakta bahwa kelompok-kelompok sosial telah memberikan fungsi-fungsi sosial khusus kepada orang-orang tertentu (*elit*) dan bukan kepada yang lain.

Cara untuk menetapkan orang yang punya pengaruh/ kekuasaan dalam masyarakat adalah dengan: (1) mendaftar semua orang yang dianggap mempunyai pengaruh yang besar pada bidang-bidang bisnis, pemerintahan, sosial kemasyarakatan dan sebagainya; (2) menanyakan secara silang tentang orang-orang pandai (berpengaruh) di masyarakat untuk menyusun ranking besar-kecilnya pengaruh mereka; dan (3) mereduksi ranking secara proporsional guna mengkaji siapa yang berkuasa di masyarakat tersebut.

Pendekatan posisional mencoba mengkaji struktur kekuasaan pada tataran elit penguasa (*power elit*), yang mengasumsikan bahwa kekuasaan pada kebanyakan masyarakat dilaksanakan oleh pelaku kekuasaan yang jumlahnya relatif kecil.

Berbeda dengan pendekatan reputasional, pendekatan yang kedua ini lebih suka mengidentifikasi posisi dari

para tokoh masyarakat pada organisasi-organisasi besar di bidang ekonomi, politik, militer, sosial dan sebagainya; keanggotaan silang mereka; kohesinya; dan pengaruh organisasi tersebut pada mereka. Mereka kebanyakan adalah orang-orang kaya dan berbagi kepentingan dengan anggota-anggota lain di kelompoknya.

Dari mereka inilah kemudian tercipta adanya *kelas penguasa (ruling class)*, orang-orang kaya dan punya kedudukan (posisi) yang tinggi, yang walaupun jumlahnya sedikit tetapi memiliki peran yang sangat menentukan dalam proses pembuatan keputusan baik tingkat nasional maupun lokal.

Pendekatan desisional juga masih melihat adanya sejumlah kecil orang (*actors*) yang terlibat secara aktual dalam proses pembuatan keputusan. Tetapi yang membedakannya dengan pendekatan reputasional dan posisional adalah bukan pada jumlah orang yang terlibat pada proses pembuatan keputusan, tetapi pada ruang lingkup pengaruh mereka dan interaksi antara keputusan-keputusan yang dibuat warga/rakyat dan keputusan-keputusan yang dibuat oleh sejumlah kecil aktor pembuat keputusan.

Para aktor ini diambil dari strata masyarakat yang aktif dalam politik atau diambil dari "*leadership pools*"-orang-orang yang secara formal terkait dengan proses pembuatan keputusan. Mereka ini sangat berpengaruh pada satu sektor aktivitas publik tetapi cenderung tidak punya pengaruh pada sektor yang lain. Jadi, sejumlah aktor

tertentu hanya berpengaruh pada sektor tertentu pula, tidak pada semua sektor.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pendekatan elitis melihat perlunya struktur kekuasaan yang memusat (pada satu orang/kelompok untuk semua isu publik), sedangkan pendekatan pluralis melihat perlunya struktur kekuasaan yang tersebar/terpencar (pada satu orang/kelompok untuk satu jenis isu publik tertentu).

Bagaimanakah gambaran distribusi kekuasaan di desa-desa di Indonesia?

Pola kepemimpinan kepala desa di Indonesia kebanyakan masih menunjukkan sifatnya yang polimorfis, yang berpengaruh besar pada berbagai bidang. Pola kepemimpinan demikian ini memang dikehendaki oleh supra struktur kekuasaan yang selalu ingin memfungsikan kepala desa sebagai pemimpin tunggal di desa yang berperan ganda yaitu sebagai pemimpin pemerintahan, pemimpin pembangunan, dan pemimpin kemasyarakatan.

Walaupun begitu, dengan semakin gencarnya kegiatan-kegiatan pembangunan di berbagai sektor dan di seluruh wilayah tanah air telah menyebabkan isolasi desa semakin cair. Beban desa yang semakin berat harus dibagi-bagi kepada seluruh lapisan masyarakat yang ada, khususnya diantara para pemimpin desa.

Sektor-sektor pembangunan desa yang semakin melebar, kompleks dan beranekaragam tidak mungkin hanya ditangani oleh pemimpin di pusat kekuasaan formal. Tampilnya

beberapa macam *countervailing elites* atau *strategic elites* di desa akhir-akhir ini telah menyebabkan timbulnya pergeseran struktur kekuasaan di desa yang lebih banyak memperlihatkan pola-pola kepemimpinan yang monomorfis.

Pergeseran struktur kekuasaan di desa-desa walaupun secara kuantitatif proses timbulnya masih pelan, tetapi secara kualitatif eksistensinya perlu dicermati oleh semua kepala desa, agar mereka bisa menyesuaikan perilaku kekuasaannya dengan keadaan yang sedang berubah.

2.5 Beberapa Hampiran dan Hasil Penelitian

2.5.1 Hampiran Strukturalis

Beberapa tokoh sebagai penganjur hampiran strukturalis ini antara lain Parsons (1951), Merton (1968), Marx (1942/1977), Dahrendorf (1959), Easton (1953), dan sebagainya. Pada prinsipnya hampiran strukturalis memandang kekuasaan sebagai alat untuk memelihara ketertiban dan keseimbangan dalam masyarakat. Kekuasaan sebagai atribut utama dalam sistem sosial berwujud kepemimpinan yang bertanggungjawab, tetapi juga berbentuk keputusan-keputusan yang mengikat bagi semua golongan masyarakat. Jadi kekuasaan adalah sarana bagi tercapainya tujuan-tujuan masyarakat secara keseluruhan. Atas dasar itulah, menurut pandangan strukturalis, konsentrasi kekuasaan adalah sah sepanjang masyarakat memang menghendaknya. Kritik paling vokal terhadap

hampiran ini adalah karena terlampau menitikberatkan pada struktur yang statis dengan mengabaikan proses perubahan sosial yang terjadi, serta ketidakmampuannya mengatasi konflik secara efektif (Cohen, 1968; Gouldner, 1970; Abrahamson, 1978).

Kepala desa adalah aparat pemerintah yang berkewajiban mengamankan pelaksanaan keputusan/kebijaksanaan pemerintah. Perilaku kekuasaan kepala desa, sesuai dengan pandangan strukturalis, banyak diwarnai oleh kebijaksanaan pemerintah tersebut yaitu demi tercapainya tujuan-tujuan masyarakat secara keseluruhan. Masih banyak dijumpai perilaku kekuasaan kepala desa yang berorientasi ke atas yaitu semata-mata demi kelancaran dan keamanan pelaksanaan kebijaksanaan atasannya, sehingga seringkali mengurangi atau bahkan mengabaikan partisipasi masyarakat. Seolah-olah tujuan-tujuan sosial hanya bisa dipenuhi oleh aktivitas pemerintah saja. Hampiran strukturalis misalnya bisa dipakai untuk menganalisis sejauh mana dominasi kekuasaan kepala desa dalam proses pembuatan keputusan pembangunan desa; dan apakah orientasi kekuasaan kepala desa ikut berubah dalam proses transformasi sosial yang tengah terjadi di desa? Dan apakah kekuatan dan daya-paksa pemerintah bersifat fungsional untuk menanggulangi konflik yang terjadi di masyarakat pedesaan?

2.5.2 Hampiran Subyektivis

Hampiran *subyektivis* (nama lainnya kognitif; interpretatif; definisionis) dengan tokoh-tokohnya seperti Mead, Goffman dan Blummer. Hampiran ini memandang kehidupan sosial sebagai produk dari aktivitas aktor/agen yang kompeten, karena manusia dapat merasionalkan dan mempertimbangkan secara kreatif atas tindakan-tindakannya (Mead, 1962; Blummer, 1969; Goffman, 1959). Pandangan ini menghasilkan konsep kekuasaan sebagai suatu fenomena intensional dan yang diinginkan. Kekuasaan bukanlah semata-mata milik individu yang harus dipaksakan kepada orang lain, karena orang sering bertindak bersama-sama atas dasar kesadaran murni.

Hampiran *subyektivis* ini jelas bertentangan/berlawanan dengan pandangan strukturalis yang memandang manusia sebagai tidak mempunyai kebebasan bertindak, justru strukturlah yang membentuk bagaimanakah individu-individu berbuat dalam suatu konteks sosial tertentu. Atau dengan perkataan lain, manusia cenderung untuk bertindak berdasarkan "*judgemental dopes*" yang secara buta disetir oleh kekuatan-kekuatan di luar kontrol dan pengertiannya (Garfinkel, 1967). Pandangan *subyektivis* memberikan keleluasaan dan otonomi kepada manusia/aktor untuk "*membentuk*" kekuasaan sesuai dengan persepsi emiknya sendiri.

Kita melihat pandangan strukturalis masih mendominasi persepsi kita tentang jalannya pemerintahan di Indonesia,

di mana pola dan orientasi perilaku kekuasaan kepala desa masih bernuansa struktural. Tetapi hal itu bukanlah tanpa kritik atau terbebas dari kelemahan, karena arus transformasi sosial yang deras mengalir di desa (termasuk gerakan otonomi pemerintahan, demokratisasi, humanisasi, dan seterusnya) akan memberikan nuansa "yang lain" kepada kepala desa secara pribadi dalam pola dan orientasi perilaku kekuasaannya, betapapun kecilnya. Nah, ini tentu saja merupakan peluang yang menarik bagi peneliti untuk mengarahkan masalah penelitiannya ke sana.

2.5.3 Hampiran Strukturalis

Perbedaan konsep kekuasaan antara hampiran strukturalis dan subyektivis telah dicoba oleh banyak pakar dengan menarik garis penghubung di antara kedua konsep tersebut. Di antara upaya mencari hubungan antara struktur dan aktor tersebut, pandangan Giddens dengan paradigma strukturasi-nya cukup menonjol untuk diketengahkan. Kalaulah boleh disebut, paradigma Giddens ini sebagai hampiran strukturalis untuk mempelajari konsep kekuasaan.

Hampiran strukturalis tidak memandang struktur atau aktor/agen sebagai dua hal yang dikotomis sehingga menghasilkan dualisme struktur, sebaliknya dua hal tersebut saling berhubungan secara dialektis dan kontinum sehingga menghasilkan dualitas struktur. Aktor menurut pandangan hampiran ini adalah partisipan yang

aktif dalam mengkonstruksi kehidupan sosial, setidaknya tidaknya menjadi tuan atas nasibnya sendiri. Setiap tindakan manusia selalu mempunyai tujuan. Ini berarti bahwa aktor secara rutin dan diam-diam memonitor apa yang sedang ia lakukan, sebagaimana reaksi orang terhadap tindakannya dan lingkungan di mana ia melakukan aktivitas tersebut. Sedangkan struktur, selain dapat membatasi aktivitas manusia (*constraining*) tetapi juga memberikan kebebasan bertindak (*enabling*) kepada manusia.

Dualitas struktur melihat kekuasaan sebagai "*Si Muka Janus*" (*The Janus Face of Power*) yang berfungsi sebagai alat analisis kehidupan sosial yang penting, terutama mengenai hubungan antara tindakan manusia dan struktur. Dualitas struktur menganalisis bagaimanakah tindakan-tindakan aktor sosial diproduksi dan juga bagaimanakah struktur secara terus menerus direproduksi dalam kegiatan-kegiatan si aktor sosial sepanjang waktu dan dalam ruang yang sangat besar.

Berdasarkan hal-hal pokok di atas, Davis (1988:86-91) menyimpulkan bahwa karakteristik utama dari kekuasaan menurut pandangan strukturasionis adalah sebagai berikut:

- (1) Kekuasaan sebagai bagian integral dari interaksi sosial (*power as integral to social interaction*).

Di dalam setiap interaksi sosial selalu melibatkan kekuasaan, sehingga kekuasaan dapat diterapkan pada semua jenjang kehidupan sosial, mulai dari yang sempit sampai dengan yang luas.

- (2) Kekuasaan adalah yang paling pokok dalam diri manusia (*power as intrinsic to human agency*).

Kekuasaan adalah kemampuan aktor untuk mempengaruhi dan mengintervensi serangkaian peristiwa sehingga ia dapat mengubah jalannya peristiwa tersebut. Setiap aktor mempunyai sejumlah kekuasaan yang ia sebar dan pergunakan dalam aktivitas hidupnya setiap hari. Dalam interaksi sosial setiap orang memiliki sumber kekuasaan yang tidak sama. Walaupun kecil pihak yang lemah tetap dapat menggunakan kekuasaannya. Atau dengan kata lain, setiap orang dapat *to make a difference* atau *to do otherwise* dalam interaksi tersebut. Hal ini mempunyai dua implikasi: (1) bila kekuasaan antar orang yang berinteraksi itu sangat tidak berimbang, setiap orang masih dapat berbuat yang lain; (2) kekuasaan tidak dapat diisolasi dari aktor, karena kekuasaan itu adalah sarana bagi si aktor untuk berinteraksi.

- (3) Kekuasaan adalah suatu konsep relasional, termasuk hubungan otonomi dan ketergantungan (*power as relational concept, involving relations of autonomy and dependence*).

Kekuasaan bukan sekedar kapasitas transformasi aktor untuk mencapai tujuannya, tetapi juga suatu konsep relasional. Ini berarti, setiap aktor dapat menggunakan kekuasaannya terhadap aktor lain dengan mempengaruhi lingkungan di mana peristiwa interaksi

itu terjadi, agar aktor lain memenuhi keinginannya. Oleh karena itu aktor dapat memobilisasi sumber-sumber dan keahliannya guna melancarkan interaksinya. Masing-masing aktor tidak mempunyai akses sumber dan keahlian yang sama bagi keberhasilan interaksinya. Oleh karenanya kekuasaan bergerak antara (1) kapasitas transformasi untuk mengintervensi peristiwa, (2) adanya dominasi kekuasaan akibat adanya struktur akses yang tidak seimbang. Walaupun demikian kekuasaan selalu bersifat resiprokal yaitu hubungan timbal balik antara otonomi dan ketergantungan.

- (4) Kekuasaan selain bersifat membatasi juga memberi kebebasan (*power as constraining as well as enabling*).

Dalam kehidupan sehari-hari, kekuasaan bergandengan tangan dengan dominasi yang terstruktur. Anggota masyarakat tidak hanya mengintervensi jalannya interaksi, tetapi juga mencoba melakukan kontrol terhadap perilaku orang lain. Ini dilakukan dengan sarana sanksi yang telah tersedia secara struktural. Memberikan sanksi berarti memaksakan kehendak lewat ancaman, paksaan, atau kekerasan. Tetapi walau dengan cara itu, yang diancam bisa saja menolak, mengkritik, atau bahkan tidak menggubris/memberikan respon. Strukturasionis cenderung menolak faham bahwa kekuasaan itu negatif (membatasi gerak aktor),

sebaliknya menyatakan dengan tegas bahwa kekuasaan itu selain membatasi juga memberi peluang atau kebebasan pada aktor untuk berbuat.

(5) Kekuasaan sebagai proses (*power as process*).

Kekuasaan sebagai hakekat kehidupan sosial merefleksikan dualitas struktur, yang menggambarkan intervensi antara aktor di satu pihak (adanya kapasitas aktor untuk mempengaruhi lingkungan sekitarnya) dan struktur (dominasi masyarakat, sistem sosial dan institusi-institusinya terhadap aktor) di pihak lain.

Hubungan dialektik antara aktor dan struktur tidaklah bersifat statis tetapi secara kontinyu melakukan *produksi dan reproduksi* lewat proses strukturasi.

Dari uraian di atas jelaslah bahwa konsepsi Giddens tentang kekuasaan lebih terfokus pada bagaimanakah aktor-aktor yang terlibat dalam interaksi secara terus-menerus dan rutin *membangun, memelihara, merubah, dan mentransformasikan* hubungan-hubungan kekuasaannya. Hubungan kekuasaan tersebut baik pada level mikro maupun makro mencakup *dominasi dan subordinasi* yang dibangun secara terus menerus dalam proses interaksi oleh aktor-aktor untuk memelihara hubungan kekuasaan tadi.

Teori strukturasi ini tidak luput dari kritik. Salah satu kritik yang paling sering ditampilkan adalah masih sedikitnya bukti empirik yang bisa memperkuat validitas teori ini. Secara konsepsional Mouzelis (1989:632)

mengkritik Giddens dengan menyatakan bahwa konsep dualisme struktur yang diabaikan Giddens mempunyai arti yang sama pentingnya dengan konsep dualitas struktur untuk memahami bagaimanakah aktor mengorientasikan dirinya dalam dialektika interaksi sosial secara terus menerus (dalam ruang dan waktu).

Suatu penelitian untuk disertasi yang telah dilakukan oleh Kathy Davis (telah dipublikasikan pertama kali tahun 1988) mengenai implementasi kekuasaan dalam diskursus antara dokter dan pasien dengan menggunakan hampiran strukturasionis ternyata telah menunjukkan hasil yang memuaskan. Tetapi memang masih perlu lebih banyak penelitian-penelitian lain yang menggunakan hampiran yang sama guna memberikan keabsahan apakah hampiran ini fungsional atautakah tidak. Kita bisa memahami bahwa betapapun sentralistiknya sistem pemerintahan kita, kepala desa sebagai aktor yang melaksanakan kekuasaan di desa, sedikit atau banyak pasti ia memiliki "wilayah kebebasan" di mana ia tidak selalu harus tunduk atau disetir oleh kekuatan-kekuatan di luar dirinya. Kepala desa yang baik adalah aktor yang aktif dan kreatif di mana perilaku kekuasaannya adalah merupakan refleksi dari "ends" dan "means" dalam proses produksi dan reproduksi yang berlangsung terus-menerus di desanya. Penelitian ini berusaha antara lain untuk mengungkap apakah kepala desa di lokasi penelitian perilaku kekuasaannya bersifat resiprokal, dalam arti apakah kepala desa dalam interaksi

sosialnya telah mencerminkan adanya hubungan timbal balik antara otonomi dan ketergantungannya pada struktur sosial yang ada?

Dari sejumlah kecil penelitian-penelitian tentang kekuasaan kepala desa di Indonesia selama ini didekati dengan menggunakan hampiran strukturalis, dan belum pernah ada yang mencoba memanfaatkan hampiran strukturasionis.

Penelitian yang dilakukan oleh Palmier tahun 1954 (dipublikasikan tahun 1969) melaporkan bahwa pada masyarakat Jawa terdapat hubungan antara status sosial dan kekuasaan. Jabatan/kekuasaan Bupati sampai dengan Kepala Desa diperoleh karena yang bersangkutan adalah keturunan dari orang tua yang mempunyai status sosial yang tinggi (keturunan ningrat atau bangsawan). Mereka yang tidak mempunyai status sosial yang tinggi jangan berharap bisa menjadi penguasa. Menurut konsep dan nilai tradisional Jawa kekuasaan adalah diwariskan (ascribed power) dan bukan lewat prestasi (achieved power).

Implikasi dari konsep dan nilai ini bahwa kekuasaan kepala desa berlangsung seumur hidup dan setelah itu ia wariskan kepada putranya. Setelah turunnya aturan yang membatasi masa jabatan kepala desa (UU No.5/1979) maka jabatan kepala desa tidak dapat lagi diwariskan secara turun temurun. Sekarang siapa saja bisa menjadi kepala desa asal memenuhi persyaratan yang telah ada. Hasil

penelitian Palmier di atas dengan demikian sudah tidak punya nilai validitas lagi.

Studi tentang konsepsi politik tradisional Jawa dan pengaruhnya yang kuat terhadap Indonesia modern yang telah dilakukan oleh Andersson (dipublikasikan tahun 1972 dengan judul "*The Idea of Power in Javanese Culture*") menyimpulkan bahwa orang Jawa mempunyai konsep kekuasaan yang berbeda sekali dengan konsep kekuasaan dari Barat. Menurut konsep tradisional Jawa kekuasaan itu identik dengan kesaktian (kasekten) yang berasal dari Tuhan, suatu energi ke-Tuhanan. Ia adalah suatu anugerah dari atas (*ascribed*) yang tidak bisa diperoleh lewat usaha sendiri (*achieved*). Menurut Anderson, ada 4 hal yang membedakan konsepsi kekuasaan Jawa dan Barat.

Menurut *pandangan tradisi Jawa kekuasaan itu konkret* - ia bukanlah suatu anggapan teoritis, melainkan suatu realitas yang benar-benar ada - ia adalah daya yang tidak dapat diraba, penuh misteri dan energi ke-Tuhanan yang menghidupkan seluruh alam semesta; *kekuasaan itu homogen* - ia sama jenisnya dan berasal dari sumber yang sama - ia berada di tangan individu atau kelompok lain manapun; *jumlah kekuasaan dalam alam semesta selalu tetap* - alam semesta ini tidak bertambah luas juga tidak bertambah sempit, demikian pula kekuasaan - jumlah kekuasaan tidak berubah tetapi pembagiannya bisa berubah, artinya terpusatnya kekuasaan di suatu tempat atau pada satu orang mengharuskan pengurangan jumlah kekuasaan di tempat

lain dalam jumlah yang sebanding; kekuasaan tidak mempermasalahkan legitimasi - karena kekuasaan berasal dari sumber yang sama maka ia tidak mempersoalkan masalah baik dan buruk - kekuasaan tidak mempersoalkan ada atau tidaknya legitimasi dari siapa pun.

Sedangkan menurut *pandangan barat*, kekuasaan ini abstrak - kekuasaan itu "ada", walaupun tidak nampak oleh mata, dalam berbagai macam keadaan di mana sebagian orang kelihatan patuh pada kemauan orang lain baik secara suka rela maupun tidak; *sumber kekuasaan adalah heterogen* - kekuasaan, sebagai kegiatan mempengaruhi tingkah laku orang lain, dilakukan dengan menggunakan sumber-sumber seperti kekayaan, status sosial, jabatan formal, organisasi, senjata, jumlah penduduk dan sebagainya; *akumulasi kekuasaan tidak ada batasnya* - jumlah sumber kekuasaan akan selalu bertambah maka jumlah akumulasi kekuasaan pun bisa terus bertambah tanpa ada batasnya; *dari segi moral kekuasaan itu berarti ganda* - akibat logis dari konsepsi sekuler tentang kekuasaan, maka ada kekuasaan yang dianggap sah dan ada pula kekuasaan yang tidak sah karena kekuasaan itu berasal dari sumber yang heterogen.

Dalam budaya Jawa, masalah kekuasaan yang penting adalah bagaimanakah *mengakumulasi dan memelihara kekuasaan*, bukan pada bagaimanakah cara melaksanakan kekuasaan seefektif mungkin. Cara yang lazim dipakai untuk mengakumulasi dan memelihara kekuasaan itu menurut

tradisi Jawa adalah dengan bertapa, melakukan yoga, melaksanakan upacara mistik, memelihara benda-benda pusaka dan sebagainya.

Pandangan Anderson tentang konsep kekuasaan dalam budaya Jawa tersebut di atas telah banyak mendapat kritik terutama dari pakar Indonesia. Misalnya Koentjaraningrat (1984:129) menegaskan bahwa Anderson keliru bila ia melihat konsep kekuasaan menurut budaya Jawa sebagai suatu energi yang sakti dan keramat itu merupakan suatu realitas, padahal itu adalah tidak lain merupakan konsepsi simbolis belaka. Dan sifat sakti memang merupakan salah satu syarat yang penting bagi pemimpin Jawa tetapi bukanlah yang terpenting, karena menurut Koentjaraningrat, pemimpin Jawa seperti halnya pemimpin masyarakat lain di dunia, perlu memperhitungkan semua komponen kekuasaan yang diperlukan oleh semua pemimpin secara universal dan juga semua sifat yang diperlukan sebagai syarat bagi pemimpin yang bermutu.

Menurut hemat kami, Anderson tidak melihat kemungkinan terjadinya "pertemuan" nilai-nilai kekuasaan tradisional Jawa dengan nilai-nilai kekuasaan Barat (birokrasi rasional) yang sedikit banyak telah juga berpengaruh terhadap birokrasi pemerintahan kita dewasa ini. Oleh karena itu hasil studi ini agak terbatas nilainya bila dipakai untuk menganalisis pola kekuasaan kepala desa di era Indonesia kontemporer.

Penelitian lain yang mencoba mengungkap pola-pola kekuasaan kepala desa adalah yang dilakukan oleh Nordholt tahun 1977 di desa-desa Jawa Tengah. Hasil penelitian yang kemudian dipublikasi tahun 1987 dengan judul "*Ojo Dumeh: Kepemimpinan Lokal dalam Pembangunan Pedesaan*", khusus mengenai kedudukan lurah (baca: kepala desa) ia menyimpulkan bahwa tugas kepala desa dewasa ini adalah sangat berat karena kedudukannya yang bersifat dualistik, yaitu di satu pihak ia dipilih oleh rakyat desa sehingga ia harus mewakili kepentingan rakyat desa dan bertanggung jawab kepada mereka, tetapi juga di pihak lain ia oleh pemerintah pusat ditunjuk sebagai penguasa tunggal di desa yang bertugas mengamankan pelaksanaan program-program pemerintah di desa dan mempertanggungjawabkan tugasnya itu kepada pemerintah juga dan sehubungan dengan itu maka lalu kepala desa dipandang sebagai kunci untuk pembangunan desa. Dalam kenyataannya Nordholt menemukan bahwa justru yang lebih menonjol adalah kepala desa sebagai kepanjangan tangan pemerintah atasannya yaitu sebagai pelaksana dan penanggung jawab kebijaksanaan pembangunan yang telah dirumuskan oleh pemerintah. Implikasinya adalah partisipasi rakyat desa hanya pada fase pelaksanaan pembangunan dan tidak pada fase perumusan kebijaksanaan pembangunan tersebut. Sehingga kepala desa sebagai wakil yang harus memperjuangkan kepentingan rakyat desa tidak nampak atau kurang jelas perannya.

Sayang hasil penelitian ini tidak mengungkap faktor-faktor yang menyebabkan mengapa kepala desa tidak mampu berperan sebagai wakil rakyat desa yang harus memperjuangkan kepentingan mereka. Atau dengan perkataan lain penelitian ini hanya mampu menjelaskan pola perilaku kekuasaan kepala desa yang struktural-posisional dengan mengabaikan pola perilaku kekuasaannya yang personal.

Kesimpulan yang serupa juga dijumpai pada penelitian Hofstede (dipublikasikan pertama kali tahun 1971 dan di-Indonesiakan pada tahun 1992) yaitu di desa terdapat dominasi kepala desa dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin informal dan warga desa tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan tersebut. Ini adalah suatu gejala umum di mana kepala desa telah direkayasa oleh pemerintah agar lebih mengedepankan pengamanan pelaksanaan program pemerintah daripada harus bersusah payah menumbuhkan partisipasi murni masyarakat desa di dalam setiap bidang pembangunan. Padahal dalam banyak kasus, karena masih terbatasnya kapasitas administratif kepala desa, mereka banyak yang tidak mampu melaksanakan secara efektif tugas-tugas pembangunan tersebut. Hal ini seharusnya sudah dapat memberikan petunjuk betapa pentingnya partisipasi aktif semua pihak dalam proses pembangunan. Dengan demikian kepala desa harus segera merubah orientasi dan pola perilaku kekuasaannya supaya lebih kondusif dengan tantangan dan kondisi yang sedang berubah. Lebih-lebih, kekuasaan itu tidaklah berjalan

dalam kondisi vakum atau terisolasi, ia selalu berada dalam situasi hubungan dengan orang lain (relasional) dalam suatu konteks atau lingkungan tertentu. Kekuasaan selalu berada secara implisit dalam proses saling ketergantungan, artinya pihak-pihak yang berada dalam suatu hubungan kekuasaan akan terikat satu sama lain oleh ketergantungan bersama (Wexley and Yukl, 1977).

Perilaku kekuasaan pemimpin sebagai suatu fenomena sosial selalu tampak pada proses interaksi sosial antara pemimpin dan yang dipimpin (*patron and client relationship*) dan intensitas interaksi itu semakin tinggi di dalam masyarakat yang sedang dilanda proses transformasi sosial. Proses pembangunan masyarakat desa membutuhkan pemimpin desa (khususnya kepala desa) yang bukan hanya mampu mengakumulasi dan memelihara kekuasaannya dengan baik, tetapi juga yang lebih penting adalah yang mampu menggunakan berbagai jenis sumber dan basis kekuasaannya secara efektif (Robbins, 1986:275; Chung dan Megginson, 1981:351). Keberhasilan pembangunan desa akan dapat memperkuat kekuasaan kepala desa tetapi juga sekaligus akan merangsang tumbuhnya kesadaran masyarakat akan hak-hak dan kewajiban-kewajibannya, termasuk kesadaran akan kekuasaan untuk terlibat dalam proses pembangunan. Oleh karena itu pembangunan membutuhkan pemimpin yang lebih demokratis, kolegial, partisipatif dan humanis, yang mampu meletakkan rakyat bukan sekedar sebagai obyek tetapi juga subyek

pembangunan. Tipe perilaku kepemimpinan seperti itu, dalam studi Ohio dan Michigan (Ivanchevich, et.al., 1977), disebut pemimpin yang "people and job centered".

Hubungan diadik antara kepala desa dan masyarakat desa tercantum dalam kaitannya dengan penggunaan kekuasaan secara efektif, bisa dipelajari lewat taksonomi kekuasaan dari French dan Raven (dalam Natameyer, 1978:198-210). Menurut mereka, perilaku kekuasaan pemimpin itu secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu kekuasaan yang bersumber dari kedudukan seseorang dalam struktur birokrasi (*structurally based power*) yang terdiri dari legitimate power, reward power, dan coercive power; dan kekuasaan yang bersumber pada keunggulan kepribadian seseorang (*personally based power*) yang terdiri dari expert power dan referent power. Penggunaan kelima jenis kekuasaan tersebut, menurut French dan Raven, mempunyai enam implikasi hipotesis sebagai berikut: (1) Untuk semua jenis kekuasaan, bila basis kekuasaan itu semakin kuat maka semakin besar pula kekuasaan seseorang; (2) Bagi setiap jenis kekuasaan, ukuran jangkauannya dapat berbeda-beda, tetapi secara umum kekuasaan referensi memiliki jangkauan yang paling luas; (3) Setiap usaha untuk menggunakan kekuasaan di luar jangkauan kekuasaannya akan cenderung mengurangi kekuasaan itu sendiri; (4) Suatu kondisi sistem baru yang dihasilkan oleh kekuasaan hadiah atau paksaan akan tergantung kuat

sekali pada agensi sosial; (5) Penggunaan kekuasaan paksaan dapat mengurangi daya tarik seseorang dan dapat meningkatkan penolakan padanya, serta kekuasaan hadiah akan dapat meningkatkan daya tarik dan dapat mengurangi penolakan; dan (6) Bila semakin besar legitimasi terhadap penggunaan kekuasaan paksaan maka akan semakin berkurang kemampuannya menghasilkan penolakan dan mengurangi daya tarik.

Hipotesis French dan Raven tersebut di atas telah cukup banyak diuji dalam pelbagai penelitian, seperti Yukl dan Taber (1983:37-44) telah melaporkan hasil-hasil penelitian tersebut dengan menyimpulkan bahwa pemimpin-pemimpin yang efektif meyakini penuh penggunaan kekuasaan keahlian dan referensi (*expert dan referent power*) untuk mempengaruhi bawahannya; penggunaan kekuasaan keahlian dan referensi berkorelasi positif dengan kinerja dan kepuasan bawahan; penggunaan kekuasaan legitimasi dan koersif cenderung berkorelasi negatif dengan efektivitas kerja atau bahkan tidak berkorelasi sama sekali; sedangkan penggunaan kekuasaan hadiah saja menghasilkan temuan yang bermacam-macam yang tidak mempunyai kecenderungan yang jelas.

Untuk mengetahui lebih jauh bagaimanakah penggunaan kekuasaan oleh pemimpin dapat mempengaruhi kinerja bawahan, maka perlu dipertimbangkan proses intervensi seperti motivasi dan usaha bawahan yang mungkin bisa menghasilkan keterikatan (*commitment*), kepatuhan

(*compliance*) dan penolakan (*resistance*) di pihak mereka. Bila bawahan punya keterikatan maka mereka akan bersemangat melaksanakan perintah pimpinannya dan berusaha semaksimal mungkin untuk melaksanakan perintah tersebut. Kepatuhan bawahan adalah merupakan dampak keberhasilan pemimpin dalam menjalankan pengaruhnya terhadap bawahannya. Sedangkan penolakan adalah merupakan akibat dari ketidakberhasilan pemimpin menjalankan pengaruhnya.

Hasil penelitian sebagaimana dilaporkan oleh Yukl dan Taber menunjukkan bahwa kekuasaan keahlian dan referensi cenderung menghasilkan keterikatan bawahan; kekuasaan legitimasi dan hadiah dapat menghasilkan kepatuhan, dan kekuasaan paksaan dapat mengakibatkan penolakan. Kinerja bawahan cenderung lebih baik bila mereka mempunyai motivasi kerja yang tinggi, maka penggunaan kekuasaan keahlian dan referensi akan dapat mempengaruhi tingkat prestasi kerja bawahan yang lebih tinggi. Keberhasilan pemimpin mempengaruhi bawahan sangat tergantung dari ketrampilannya dalam menggunakan berbagai macam kekuasaan. Sangat mungkin bahwa penggunaan kekuasaan keahlian dan referensi hanya dapat menghasilkan kepatuhan atau bahkan penolakan bawahan bila tidak dipergunakan secara trampil oleh pemimpin.

Dalam hal yang sama, kekuasaan legitimasi dan hadiah dapat menghasilkan keterikatan bawahan bila dipergunakan dalam situasi yang tepat oleh pemimpin yang trampil; dan

kekuasaan paksaan tidak perlu menghasilkan penolakan bahkan bisa sebaliknya membuahkan kepatuhan bawahan bila dipergunakan secara trampil oleh pemimpin. Oleh karena itu menurut Yukl dan Taber, impressi yang menyatakan bahwa pemimpin yang efektif hanya menggunakan kekuasaan keahlian dan referensi saja dengan menjauhkan penggunaan kekuasaan legitimasi, hadiah dan paksaan adalah "misleading". Akhirnya mereka menegaskan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengetahui secara tepat penggunaan jenis kekuasaan tertentu dalam setiap situasi dan bagai-manakah menggunakan kekuasaan tersebut secara trampil (lihat juga pada Ivancevich, 1977:271; Pfeffer, 1981:96; Chung dan Megginson, 1981:351; Robbins, 1986:275).

Dari uraian di atas jelas bahwa pemimpin yang efektif tidak perlu mendikotomikan penggunaan kekuasaan yang bersumber dari kedudukan dan bersumber dari kepribadian. Sebaliknya, kedua sumber kekuasaan itu perlu digunakan secara kontinum sesuai dengan situasi kepemimpinannya.

Mengenai dikotomi kepemimpinan di Indonesia pernah dikemukakan oleh Feith (1964) ketika ia meneliti pergeseran tipe kepemimpinan Indonesia dari era demokrasi liberal (tipe *administrator*) ke tipe kepemimpinan era demokrasi terpimpin (tipe *solidarity maker*). Tipe *administrator* lebih berkepentingan dengan masalah-masalah pembangunan negara (*state building*), karenanya pemimpin tipe ini adalah pemimpin yang memiliki ketrampilan dan

kapasitas administratif untuk dapat mengelola negara modern; sedangkan tipe *solidarity maker* lebih "concerned" dengan masalah-masalah pembangunan bangsa (*nation building*) yaitu pemimpin yang mempunyai ketrampilan memanipulasikan simbol-simbol yang memadukan (persatuan dan kesatuan bangsa), simbol-simbol budaya, kemampuan beragitasi, dan sebagai organisator massa. Tesis Feith di atas telah mendapat kritik dari banyak pakar Indonesia yang menyatakan bahwa membagi pola kepemimpinan Indonesia menjadi dua kubu secara "clear cut" adalah tidak realistik, karena di masing-masing kubu ada pengikut/pendukung yang bertipe *administrator* ataupun *solidarity maker* atau sebaliknya.

Konsep dikotomi kepemimpinan tersebut bisa dianalogkan dengan perilaku kepemimpinan yang lebih berorientasi pada kekuasaan posisi (*administrator*) di satu pihak dan perilaku kekuasaan yang berorientasi pada kekuasaan kepribadian (*solidarity maker*) di pihak lain. Dan sebagaimana telah ditegaskan sebelumnya bahwa untuk menganalisis pola dan orientasi perilaku kekuasaan kepala desa masa kini kita tidak akan menggunakan konsep dikotomi kepemimpinan tetapi justru ingin melihat dan mendiskripsikan perilaku kekuasaan kepala desa atas dasar kontinum kekuasaan struktural dan personal.

Kita perlu melihat apakah kepala desa di desa penelitian hanya berperan sebagai *administrator* yang mungkin bisa menimbulkan semacam *bureaucratic polity* yang

lebih menonjolkan perannya sebagai *abdi negara*, ataukah berperan sebagai *solidarity maker* yang telah mampu menghimpun massa untuk memilihnya dalam *pilkades* dengan janji akan membela kepentingan masyarakat, dus sebagai *abdi masyarakat*, ataukah kepala desa sekarang telah mampu berperan baik sebagai *administrator* maupun *solidarity maker* sekaligus? Kami yakin hal ini dapat menjadi obyek penelitian yang menarik. Kami ingin melihat perilaku kekuasaan kepala desa secara "*mixed scanning*" (kontinuum perilaku kekuasaan struktural dan personal), karena kami melihat bahwa bila kedua jenis perilaku kekuasaan tersebut dilaksanakan secara dikotomis akan membuahkan ekstrimitas perilaku kepemimpinan yang sangat merugikan baik negara maupun masyarakat.

Studi yang dilakukan Koentjaraningrat mengenai kepemimpinan dan kekuasaan (dalam Miriam Budiharjo, 1984) antara lain menyimpulkan bahwa komponen-komponen yang menjadi landasan kekuasaan seseorang pemimpin masyarakat kini, adalah (1) *kewibawaan*, seperti memiliki kapasitas rasional untuk memecahkan masalah, memiliki kecendikiawanan, populer dan sebagainya; (2) *wewenang*, yaitu memiliki legitimasi lewat prosedur adat atau hukum yang berlaku dalam masyarakat yang bersangkutan; (3) *kharisma*, memiliki simbol-simbol kepemimpinan dan ciri-ciri rohaniah yang disegani; dan (4) *kekuasaan dalam arti khusus*, yaitu kemampuan untuk mengerahkan massa dengan sistem sanksi.

Keempat komponen kekuasaan tersebut sebenarnya tidak jauh berbeda dengan taksonomi kekuasaannya French dan Raven, sehingga apabila hal tersebut hendak dipakai untuk menganalisis pola dan orientasi perilaku kekuasaan kepala desa masa kini, maka harus dilihat dalam konteks secara luas (hubungan diantara komponen kekuasaan dan situasi kepemimpinan setempat).

Efektivitas kepemimpinan selain dipengaruhi oleh kualitas pemimpin dan situasi kepemimpinan, yang banyak dipengaruhi oleh kualitas bawahan. Studi yang cukup menarik mengenai hubungan antara kualitas bawahan dan perilaku kekuasaan pemimpin telah ditampilkan oleh Hersey dan Blanchard (1982:221). Mereka menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif banyak ditentukan oleh tingkat kedewasaan bawahan tersebut. Hersey dan Blanchard mengartikan kedewasaan sebagai kemampuan dan keinginan orang untuk bertanggung jawab atas pengarahan perilaku mereka sendiri. Kedewasaan ada dua macam, yaitu *job maturity* dan *psychological maturity*. Pegawai yang tinggi *job maturity*-nya berarti mereka memiliki pengetahuan, keahlian dan pengalaman dalam melaksanakan tugas-tugasnya tanpa petunjuk dan pengarahan dari orang lain. *Psychological maturity* berkaitan dengan keinginan atau motivasi untuk melakukan sesuatu. Pegawai yang tinggi *psychological maturity*-nya tidak membutuhkan banyak dorongan dari luar, mereka telah dapat mengerjakan

pekerjaannya dengan baik karena adanya motivasi intrinsik dari dalam dirinya sendiri.

Hersey dan Blanchard membedakan 4 macam tingkat kedewasaan/kematangan bawahan, yaitu: M1 - bawahan tidak mampu dan tidak mau mengambil tanggung jawab untuk melakukan sesuatu, mereka kurang cakap dan kurang yakin; M2 - bawahan tidak mampu tetapi berkeinginan melakukan sesuatu pekerjaan, mereka punya motivasi tetapi tidak punya keahlian; M3 - bawahan mampu tetapi tidak ingin melakukan apa yang diinginkan pimpinannya; dan M4 - bawahan mampu dan ingin melaksanakan apa yang diminta darinya.

Keempat tingkat kedewasaan bawahan tersebut menjadi dasar bagi orientasi perilaku kekuasaan pemimpin, apakah penggunaan kekuasaan instruksi, konsultasi, partisipasi ataukah delegasi. *Kekuasaan instruksi/direktif* - melukiskan kekuasaan di mana pemimpin merumuskan tugas-tugas dan memerintah bawahan apa, bagaimana, kapan dan di mana mereka harus melaksanakan tugas tersebut. *Kekuasaan konsultatif/supportif* - adalah kekuasaan di mana pemimpin menyusun tugas-tugas dan memberikan dukungan serta bekerja sama dengan bawahan. *Kekuasaan partisipasi* - adalah kekuasaan di mana pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat keputusan tentang tujuan yang hendak dicapai bersama, tugas pemimpin tidak lebih sekedar sebagai fasilitator saja. *Kekuasaan delegasi* - adalah kekuasaan di mana peran pemimpin dalam mengarahkan dan mendukung

bawahannya semakin sedikit, sebagian besar kekuasaannya didelegasikan kepada bawahannya.

Hubungan antara tingkat kedewasaan bawahan dan perilaku kekuasaan pemimpin dijelaskan oleh Hersey dan Blanchard sebagai berikut: bila tingkat kedewasaan bawahan pada M1, maka perilaku kekuasaan yang cocok adalah kekuasaan instruktif/direktif; bila kedewasaan bawahan pada M2, maka yang cocok adalah perilaku kekuasaan konsultatif/supportif; bila kedewasaan bawahan pada tingkat M3, maka perilaku kekuasaan pemimpin yang paling sesuai adalah kekuasaan partisipatif; dan bila tingkat kedewasaan bawahan sudah mencapai M4, maka perilaku kekuasaan pemimpin yang paling tepat adalah kekuasaan delegatif.

Beberapa hasil penelitian yang menggunakan hampiran Hersey dan Blanchard melaporkan bahwa hampiran ini cukup efektif untuk menjelaskan hubungan antara tingkat kedewasaan dengan pemilihan jenis kekuasaan yang hendak dipakai. Tetapi penerapan hampiran ini secara praktis harus dilakukan secara hati-hati dan dengan perencanaan yang matang, karena kendala utama yang mungkin harus dihadapi oleh pemimpin adalah (1) ia harus mengamati terus-menerus tingkat kedewasaan para bawahannya (yang jumlahnya banyak dan berbeda-beda) untuk dapat menyesuaikannya dengan perilaku kekuasaan yang akan diterapkannya, dan (2) merubah, memilih dan menerapkan

perilaku kekuasaan secara tepat dalam waktu yang singkat hampir tidak mungkin dapat dilaksanakan.

Kita melihat bahwa rata-rata tingkat kedewasaan aparat dan masyarakat desa masih rendah sehingga ada kemungkinan kepala desa akan lebih banyak menggunakan kekuasaan direktif daripada jenis kekuasaan yang lain. Benarkah demikian? Hanya dengan penelitian yang mendasar dan mendalam kita akan dapat menjawab persoalan ini secara gamblang.

Membahas fenomena kepemimpinan di pedesaan mau tidak mau harus juga menganalisis fenomena perkembangan struktur kekuasaan yang sedang terjadi di sana. Studi yang dilakukan oleh Sunyoto Usman (1991:I-7) menyebutkan adanya proses pergeseran struktur kekuasaan di pedesaan. Usman menganalisis pergeseran struktur kekuasaan di pedesaan dari tiga dimensi struktur kekuasaan (Bonjean, 1971) yaitu dimensi legitimasi, visibilitas dan pengaruh.

Usman menemukan bahwa dalam dimensi legitimasi, organisasi kemasyarakatan seperti LMD dan LKMD sebagai tempat pemimpin dan tokoh masyarakat menyalurkan aspirasinya dan terlibat dalam proses perumusan kebijaksanaan pembangunan desa, ternyata selalu diketuai oleh kepala desa (pemimpin formal) dan pengurus intinya juga didominasi oleh pamong desa yang notabene adalah kolega dekat kepala desa sendiri. Kalaupun ada tokoh masyarakat desa (pemimpin informal) dalam kepengurusan kedua lembaga tersebut, kebanyakan mereka menduduki

jabatan-jabatan yang tidak begitu dominan dalam proses pembuatan keputusan. Hal ini menurut Usman berbeda sekali dengan kondisi sebelum strategi *floating mass* sebagai kebijaksanaan pembangunan politik diterapkan di desa, di mana sebelumnya agak banyak tokoh-tokoh masyarakat yang mempunyai peran kunci dalam organisasi sosial di pedesaan.

Kemudian dalam dimensi *visibilitas*, banyak pemimpin formal di pedesaan tergolong ke dalam *visible leader* (pemimpin yang diakui oleh masyarakat desa dan juga oleh pemimpin-pemimpin yang lain), sedangkan para pemimpin informal pada umumnya hanya tergolong sebagai *symbolic leader* (pemimpin yang hanya diakui oleh masyarakat desa tetapi tidak diakui oleh pemimpin-pemimpin lainnya). Hal ini disebabkan karena strategi pembangunan desa yang sentralistis telah menjadikan para pemimpin formal (pamong desa) selalu tampil dominan di semua lini. Tendensi semacam ini membuat peranan pemimpin informal semakin ciut dan kurang diperhitungkan.

Selanjutnya dalam dimensi *pengaruh*, nampak di pedesaan sekarang ini hanya pemimpin formal (pamong desa) yang masih punya pengaruh besar di berbagai bidang (kepemimpinan yang bersifat *polymorphic*), sedangkan tokoh-tokoh masyarakat (pemimpin informal) hanya mampu berpengaruh pada satu bidang saja (kepemimpinan yang bersifat *monomorphic*). Kondisi ini disebabkan karena semakin strategisnya kedudukan dan peran pamong desa

sebagai administrator pemerintahan dan pembangunan desa, sehingga mereka harus menguasai semua bidang pembangunan terutama karena mereka adalah kepanjangan birokrasi pemerintah di tingkat desa. Para pamong desa sekarang ini telah berada pada posisi superordinasi dalam puncak struktur kekuasaan, sebaliknya karena semakin menciutnya peran pemimpin informal maka kedudukan mereka semakin berada pada posisi subordinasi.

Pergeseren struktur kekuasaan di pedesaan mempunyai implikasi yang cukup berat, karena menurut Usman, membiarkan struktur kekuasaan didominasi oleh pemimpin formal (pamong desa) bisa menghambat jalannya pembangunan. Hal ini disebabkan karena di desa-desa yang terbuka, kepentingan dan kebutuhan anggota masyarakat sangat kompleks dan beragam, sehingga hampir tidak mungkin hal itu bisa ditangani semua oleh pemimpin formal. Usman menyarankan agar para pemimpin informal lebih banyak diberi peran yang strategis dalam lembaga-lembaga sosial di desa.

Pemaparan sekelumit tentang teori kekuasaan di atas dari hutan belantara konsep kekuasaan yang begitu luas dan abstrak, maka mau tidak mau kami harus mengambil sikap metodologis dengan memperhatikan implikasi teorisasi kekuasaan yaitu: (1) teori itu bersifat relatif (*theory relative*) - apa yang dilihat peneliti sebagai suatu fakta tentang kekuasaan di lapangan sangat bergantung pada landasan teori mana yang ia pakai, karena

kekuasaan hanya dapat dilihat dengan referensi mengenai konsep kekuasaan tertentu; (2) teori sarat dengan nilai (*theory dependent*) - selain relatif, teori juga sarat dengan nilai (tergantung nilai yang dianut peneliti), di mana asumsi dasar peneliti seperti moral, etika, politik, dan ideologi - sangat menentukan posisi teoritiknya tentang kekuasaan, dan selain itu suatu teori dianggap benar/memuaskan atau tidak untuk menjelaskan kekuasaan sangat tergantung dari pandangan peneliti tentang masyarakat, urusan pemerintahan/negara, konsepsi tentang agensi, dan sebagainya; (3) konsekuensi metodologis (*methodological cost*) - dari sekian banyak konsep kekuasaan yang ada, selalu ada alasan yang tepat untuk memilih satu konsep tertentu, yaitu dengan menimbang konsekuensi metodologis guna memegang konsep kekuasaan yang dipilihnya tadi (Davis, 1988:71-79). Dengan demikian maka para peneliti perlu mengkaji berbagai konsep kekuasaan yang sesuai dengan masalah penelitiannya dan memberikan kebebasan yang besar kepadanya untuk melihat lebih luas dan mendalam materi yang dipelajarinya serta menilai daya penerimaannya terhadap konsep kekuasaan atas dasar nilai-nilai dan pandangan-pandangannya tentang dunia.

Sebagaimana telah kami kemukakan di muka, penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menganalisis secara mendalam perilaku kekuasaan kepala desa sesuai dengan "*subjective meanings*"-nya sendiri. Analisis data

lapangannya banyak diilhami oleh "social action theory" baik dalam ragamnya yang voluntaristik ataupun yang deterministik dengan mendasarkan pada metode verstehen yang "concerned with the internal and intangible processes of human minds" dan "of placing oneself in the role of the actor" (Burrell dan Morgan, 1985:83). Metode verstehen bisa juga dipandang sebagai "a means of relating inner experience to outward actions" (ibidum), yang akan dipakai untuk melihat persinggungan perilaku kekuasaan kepala desa baik yang struktural ataupun personal, atau kekuasaan yang voluntaristik dan deterministik.

Sebagaimana telah dinyatakan di muka, penelitian ini bersifat idiografis dalam arti bertujuan memberikan diskripsi terhadap fenomena perilaku kekuasaan kepala desa dalam konteks proses transformasi sosial yang sedang terjadi di desa penelitian, dengan mendasarkan diri pada penggunaan metode verstehen sebagai salah satu rumpun penelitian kualitatif.

Sesuai dengan tradisi penelitian kualitatif, prosedur penelitian selalu berangkat dari pencarian data empirik di lapangan → disusun hipotesis → dibangun kategori awal → membandingkannya dengan kategori lain → disusun hipotesis baru → membangun konsep-konsep baru. Sesuai dengan tradisi ilmiah seperti itu, maka penelitian ini tidak berangkat dari teori untuk menguji teori atau dari hipotesis untuk menguji hipotesis. Paparan teori-teori

yang telah disajikan di muka tidaklah dimaksudkan untuk membimbing dan mengarahkan peneliti dalam mengumpulkan data di lapangan atau untuk menyusun hipotesis, tetapi sekedar sebagai "modal awal" untuk meningkatkan kepekaan teoritis peneliti dalam rangka nantinya melakukan analisis data di lapangan.

Bab 3**METODE PENELITIAN**

Penelitian yang dilakukan ini termasuk ke dalam jenis penelitian kualitatif dengan lebih banyak mengedepankan penggunaan metode pemberian pemaknaan (*verstehen*) terhadap fenomena-fenomena yang dikaji.

Obyek penelitiannya adalah perilaku kekuasaan kepala Desa Tegalrejo (*individual power*) sebagai pemimpin lokal yang berperan dalam proses transformasi sosial di desanya. Untuk mencermati kajiannya, peneliti memilih 3 (tiga) macam isu atau kasus penting yang terjadi di desa penelitian yaitu isu tentang tukar-menukar tanah di Talok, pendirian SMPN IV di Dusun Gading dan partisipasi masyarakat desa dalam pembangunan. Dengan mengkaji ketiga isu tersebut, akan dapat dideskripsikan pola-pola dan karakteristik perilaku kekuasaan kepala desa yang ia terapkan dalam memimpin proses pembangunan desa.

Untuk dapat mengungkap hal-hal tersebut di atas, pada bab 3 ini akan diuraikan secara berturut-turut: penetapan lokasi dan situs penelitian; fokus penelitian; memasuki kancah penelitian; menetapkan dan menjalin hubungan dengan subyek; mengumpulkan data; dan menganalisa data.

3.1 Penetapan Lokasi dan Situs Penelitian

Desa Tegalrejo yang semula termasuk sebuah desa di Kec. Batu, sekarang merupakan bagian dari Kec. Bawonoagung, ditetapkan secara sengaja (purposif) sebagai lokasi penelitian karena memiliki beberapa keunikan yang berbeda dengan desa-desa lain di Kab. Malang, yaitu:

- ia terletak \pm 30 km dari pusat pemerintahan kabupaten di bagian yang paling utara yang berbatasan dengan Kab. Mojokerto, sehingga ia benar-benar merupakan suatu "desa" dengan karakteristik pedesaannya;
- ia semula merupakan sebuah desa yang terisolasi, hubungan transportasinya jelek dan potensi pertaniannya tidak berkembang, kemudian setelah ada perbaikan budi daya pertanian sayur dan buah pada tahun 1980-an telah berubah menjadi desa yang kaya dengan *per capita income* \pm 1½ juta rupiah per tahun;
- ia pernah menjadi desa yang menjadi tempat pelarian sisa-sisa G 30 S/PKI yang untuk membersihkannya pernah dua kali dipimpin oleh kades yang berasal dari ABRI, dan kemudian setelah itu dipegang oleh seorang sipil yaitu Pratomo yang dijadikan subyek penelitian ini;
- ia merupakan sebuah desa perladangan yang sangat luas di mana \pm 3/4 dari luas areal seluruhnya yaitu 1.249,155 ha berupa ladang pertanian sayur dan buah yang sangat subur dengan jumlah penduduk sebesar 10.000 jiwa lebih sehingga dapat dikatakan sebagai gabungan dua buah desa besar.

Dengan kondisi desa yang unik tersebut peneliti telah memperoleh nuansa desa yang sangat sesuai dengan tema dan tujuan penelitian ini.

Selain itu, peneliti juga telah menjelajahi dusun-dusun yang letaknya antara yang satu dengan yang lain dengan kondisi wilayah yang berbukit-bukit, naik-turun, datar dan miring untuk menemukan situs penelitian yang cocok dengan maksud penelitiannya. Peneliti memilih situs-situs penelitian di mana si pelaku kekuasaan yaitu kepala Desa Tegalrejo sedang menjalankan kekuasaannya baik di tempat terbuka (misalnya ketika ia bekerja bersama rakyat desa memperbaiki saluran air dari sebuah bukit yang tinggi di Dusun Gading dan Gedangan) maupun di tempat-tempat tertutup (misalnya di kantor desa, ruang rapat LKMD, di rumah pribadi, di rumah-rumah penduduk, dan sebagainya). Peneliti juga mendatangi para informan seperti kepala dusun, panitia pembangunan desa, warga desa di dusun-dusun ketika mereka di rumah atau sedang istirahat bekerja di rumah, di kebun, dan sebagainya.

Pekerjaan-pekerjaan tersebut sangat melelahkan tetapi juga menggembirakan karena warga dusunnya ramah, hawanya sejuk dan pemandangannya indah. Peneliti merasa relatif mudah menemukan data yang diperlukan.

3.2 Fokus Penelitian

Sesuai dengan tema dan tujuan penelitian, maka penelitian ini difokuskan pada:

- latar belakang lingkungan desa penelitian yang membentuk pola perilaku kekuasaan kepala desa;
- profil kepala desa;
- identifikasi sumber dan basis kekuasaan kepala desa yang berperan sebagai transformator sosial;
- deskripsi pola-pola dan karakteristik perilaku kekuasaan yang dijalankannya dalam menangani isu-isu pembangunan di desanya;
- diskursus konseptualisasi dan operasionalisasi kekuasaan pemimpin lokal.

3.3 Memasuki Kancah Penelitian

Secara umum proses memasuki kancah penelitian didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan strategis sebagai berikut: (1) mencari, memilih dan menetapkan lokasi penelitian yang sesuai dengan substansi penelitian; (2) lokasi penelitian mampu menyediakan entry (orang/aktor, proses, program, struktur, interaksi, dan sebagainya) yang kaya yang sesuai dengan kebutuhan deskripsi mendalam (*high probability of rich entries*); lokasi penelitian dapat menerima kehadiran peneliti untuk jangka waktu yang cukup lama (*maintenance of long presence*); lokasi penelitian mampu mempertahankan dan memelihara prestasi dalam bidang pembangunan sumber daya alam dan manusia (*performance*); dan (5) mengukur dan membandingkan properties penelitian seperti jumlah populasi, subyek penelitian, aktivitas aktor,

kompleksitas masalah, dan sebagainya dengan sumber-sumber yang dimiliki peneliti seperti waktu, dana, mobilitas, keahlian dan fasilitas lain (*accessibility and feasibility*) (lihat Schatzman dan Strauss, 1973:19; Marshall dan Rossman, 1989:54; Emmerson, 1984:27).

Setelah persyaratan umum di atas dicoba untuk dipenuhi, kemudian dengan persiapan administratif dan teknis yang cukup, peneliti mulai memasuki lokasi penelitian. Pada fase awal di lapangan, peneliti berkenalan dengan Pratomo sebagai kepala Desa Tegalrejo yang akan menjadi subyek utama penelitian dan mencari informan-informan kunci yang dianggap dapat berfungsi sebagai sumber data yang kaya, jujur dan bertanggung jawab (Billah, 1984:47) seperti staf kantor desa, pengurus LKMD dan LMD, tokoh-tokoh agama, ekonomi, pemuda, para kepala dusun, dan sebagainya. Pada fase ini juga diobservasi secara intensif fenomena-fenomena aktivitas subyek penelitian, identifikasi dan perumusan masalah, pencarian data sekunder, serta pembuatan kategori-kategori permulaan (Schlegel, 1984:28) dan selain itu diamati pula setting-setting pelaksanaan kekuasaan kepala desa di beberapa situs tertentu dengan memperhatikan kaitannya dengan appropriasi instrumen penelitian, akses informasi dan masalah etika penelitian (Lofland & Lofland, 1984:21-23).

Agar proses memasuki lokasi penelitian ini dapat benar-benar bisa berjalan dengan mulus, peneliti

memperhatikan dengan sungguh-sungguh hal-hal berikut, yaitu: (1) mencari koneksi yang dapat mempertemukan peneliti dengan subyek dan informan-informan kunci lain lewat teman/kolega, pejabat kecamatan dan desa, kontak famili, lewat surat pengantar dari kabupaten/kecamatan, dan seterusnya; (2) mempertimbangkan dengan seksama pandangan, posisi dan kepentingan para subyek dan informan terhadap proses penelitian; (3) peneliti telah berusaha mengadaptasikan dirinya sebagai orang yang tidak kompeten dan sedang belajar tentang masyarakat setempat; (4) berusaha sopan dan santun dalam bahasa dan perilaku sehingga mempermudah proses mencari dan menegosiasi data di lapangan (Lofland & Lofland, *ibidum*).

Peneliti beruntung cukup berhasil memasuki lokasi penelitian dengan tidak begitu mengalami hambatan yang berarti. Terlebih lagi di dalam berbagai kesempatan peneliti menyatakan kepada informan tidak sebagai peneliti (walau mungkin mereka tahu), tetapi sebagai orang yang ingin tahu dan belajar tentang keberhasilan pembangunan Desa Tegalrejo.

3.4 Menetapkan dan Menjalin Hubungan Dengan Subyek

Sebagai penelitian yang mencoba menggambarkan obyek penelitiannya secara alamiah (*naturalistik*), maka peneliti perlu mengenali obyeknya secara langsung sehingga dapat memahaminya dengan baik. Oleh karena itu peneliti menempatkan diri sebagai instrumen penelitian

dengan baik dan menjaga hubungan dengan obyek penelitiannya sedemikian rupa sehingga tidak menimbulkan adanya sentrisme peneliti yang membuahkan *self validating* yang dapat merusak hasil penelitiannya.

Ketika berada di lapangan, peneliti telah berusaha mengembangkan imajinasi sosiologisnya untuk bisa mengenali dan mempunyai *feeling* tentang obyek penelitiannya secara alamiah, menangkap makna intisari karakteristik sikap dan perilaku obyeknya dengan sebaik-baiknya, kemudian dengan modal kepekaan teoritik yang dimiliki dan dikembangkannya akhirnya peneliti melepaskan diri dari obyeknya untuk mengembangkan konsep analisa dan operasionalisasi obyek penelitiannya.

Untuk melaksanakan penelitian naturalistik ini, peneliti telah berhadapan dengan dua jenis latar yaitu latar terbuka dan tertutup agar diperoleh data yang kaya. Penelitian yang dilakukan baik pada latar terbuka maupun tertutup telah dapat berjalan dengan baik dan lancar sehingga peneliti dapat menggunakan seluruh kelebihan dan kekurangannya sebagai manusia untuk menyesuaikan penampilannya dengan kebiasaan, tata cara, adat, dan budaya latar penelitiannya (Moleong, 1990:97). Dan dalam hal tertentu juga terjadi hubungan transaksional karena adanya kondisi yang saling membutuhkan antara peneliti dengan subyek penelitiannya.

Terutama pada latar tertutup (di kantor desa, ruang rapat LKMD dan LMD, di rumah informan, dan sebagainya),

peneliti meletakkan dirinya sebagai instrumen penelitian melakukan hubungan pribadi secara akrab dengan subyek-subyek penelitian yang berada dalam latar tersebut. Hal ini disebabkan karena semakin jauh jarak sosial antara peneliti dengan informannya maka data/informasi yang akan diberikan semakin bersifat umum, sebaliknya semakin dekat jarak sosial tersebut semakin mungkin diperoleh data/informasi yang teliti (*degrees of conceptual generality*) (Jay, 1969:36).

Pelibatan menyeluruh antara peneliti dengan latar penelitiannya walaupun sangat diperlukan untuk mampu memahami fenomena perilaku kekuasaan kepala desa sesuai dengan "world view"-nya tetapi agak sulit peneliti lakukan karena ada kendala waktu. Walaupun demikian, sebagaimana telah dinyatakan sebelumnya, pelibatan secara total dengan latar tersebut telah peneliti usahakan dengan jalan tinggal (*in de kost*) di rumah kepala desa selama ± 1 tahun. Tujuannya seperti dinyatakan Ufford (1984) agar hubungan/relasi antara peneliti dengan subyek penelitiannya dilakukan dengan mengendalikan tindakan dan perasaan serta melihat hubungan penelitian itu sebagai proses perundingan. Kualitas hubungan tersebut akan terus diusahakan terlaksana sampai akhir penelitian (bahkan kalau perlu selamanya) agar data/informasi yang hendak dijaring benar-benar natural dan bersih serta terbebas dari kontaminasi baik intern peneliti, subyek penelitiannya ataupun dari faktor-faktor eksternal lainnya.

3.5 Mengumpulkan Data

Penelitian kualitatif/naturalistik dengan data deskripsinya, akan memandang perilaku manusia (apa yang dikatakan dan dilakukan orang) sebagai produk dari orang tersebut menafsirkan dunianya. Peneliti telah berusaha menangkap proses penafsiran tersebut lewat metode "verstehen" yang diartikan sebagai kemampuan menangkap pengertian subyektif/empatik dari si aktor, yang kemudian dikeluarkan kembali dalam pikiran-pikiran peneliti tentang perasaan, motif, dan pikiran-pikiran yang ada di balik tindakan aktor tersebut. Hubungan yang terjadi antara peneliti dan subyek penelitiannya bersifat dialogis (dialogical interpretation) di mana interpretasi terhadap makna tadi adalah merupakan hasil negosiasi antara peneliti dan subyek penelitiannya (*negotiated meanings*).

Untuk memperoleh data deskriptif sebagaimana digambarkan tersebut di atas, teknik pengumpulan data yang dipakai adalah observasi (*participative dan non participative observation*), wawancara mendalam (*in depth interview*) dan dokumentasi (*official and personal documentation*).

Metode observasi yang digabung dengan wawancara tidak terstruktur banyak dipergunakan karena meskipun sasarannya individu kepala desa, tetapi selalu disadari bahwa yang hendak dipotret adalah *acting-nya* dalam berinteraksi sosial sehingga dapat ditampilkan film perilaku kekuasaan

kepala desa yang bersifat relasional dengan aktor-aktor lain. Tindakan sosial kepala desa diinterpretasikan sesuai dengan makna subyektifnya berdasarkan fenomena sosiologis yang ada. Analisis emik bisa menghasilkan *self validating* telah diatasi dengan melakukan proses triangulasi (*snowballing*) yaitu dengan mencari data-banding dari informan-informan kunci yang lain seperti pada staf desa, pengurus LKMD dan LMD, kepala-kepala dusun, tokoh-tokoh dan warga masyarakat desa.

Konfirmasi data juga dilakukan lewat penggunaan ancangan wawancara mendalam (baik terstruktur maupun yang tidak terstruktur) dengan berbagai informan kunci. Suatu kali ketika peneliti melakukan wawancara tidak terstruktur dengan kepala desa malah ia meminta pedoman wawancara agar ia lebih mudah memberikan informasinya. Sumber data yang berasal dari dokumen resmi (kantor desa, kecamatan, kabupaten, dan sebagainya) dan dokumentasi pribadi (agenda pribadi kepala desa, foto keluarga, dan catatan pribadi lainnya) dipergunakan pula untuk menggali dan melacak sejarah hidup kepala desa - yang nantinya juga akan berguna untuk mengkonfirmasi data lainnya.

Dalam proses pengumpulan data, sesuai dengan ancangan penelitian tersebut di atas, peneliti telah bertindak sebagai *known investigator* (Lofland dan Lofland, 1984:24), karena untuk bisa melebur diri dengan latar penelitian dengan baik hal tersebut tidak bisa dihindari.

Menyembunyikan diri sebagai *unknown investigator* tidak mungkin dilakukan.

Pencatatan data dan penulisannya dilakukan dengan memanfaatkan bentuk-bentuk *field notes*, *interview write-ups*, *mapping*, *photographing*, *sound recording* dan *copy* dari *document collections* (Lofland & Lofland, *ibidum*; dan Marshall & Rossman, 1989:85). Ada catatan khusus mengenai penggunaan sarana *tape recorder* sebagai alat perekam data, beberapa informan ada yang menolak tetapi ada pula yang senang seperti diwawancarai wartawan. Pemanfaatan sarana-sarana tersebut dimaksudkan untuk dapat memotret perilaku kekuasaan kepala desa secara menyeluruh dan mendalam.

3.6 Menganalisis Data

Modus yang dipergunakan dalam proses analisis data ini adalah analisis yang dilakukan terus menerus selama pengumpulan data di lapangan dan analisis setelah pengumpulan data selesai dilakukan. Analisis datanya mengikuti anjuran Bogdan dan Biklen yang mencakup kegiatan menelaah data, membaginya menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mensintesakannya, mencari pola, menemukan apa yang penting dan apa yang akan dipelajari dan memutuskan apa yang akan dilaporkan (Bogdan dan Biklen, 1990:189).

Analisis data selama pengumpulan data dilakukan setiap kali suatu peristiwa yang menjadi fokus penelitian

selesai direkam dan dirupakan dalam bentuk laporan lapangan. Analisis datanya telah diusahakan dapat mengungkapkan (1) data apa yang masih perlu dicari, (2) hipotesis apa yang harus dites, (3) pertanyaan apa yang harus dijawab, (4) metode apa yang harus dipakai untuk mencari informasi baru, (5) kesalahan apa yang harus diperbaiki (Nasution, 1988:130). Proses analisis data baik ketika pengumpulan data maupun setelah selesai pengumpulan data, dimulai dengan (1) penelaahan data yang telah terkumpul dari berbagai sumber data yang begitu banyak lewat ancangan observasi, wawancara, dokumentasi, dan sebagainya dibaca, dipelajari dan ditelaah dengan seksama, kemudian (2) data tadi direduksi sedemikian rupa sehingga tersusun secara sistematis, lebih nampak pokok-pokok yang penting yang menjadi fokus penelitian guna memberikan gambaran yang lebih tajam tentang fenomena-fenomena perilaku kekuasaan yang diteliti, untuk selanjutnya (3) data yang telah direduksi itu disusun dalam satuan-satuan yang berfungsi untuk menentukan atau mendefinisikan kategori, dan (4) satuan-satuan yang telah dikategorikan tadi seterusnya diberi kode-kode tertentu untuk memudahkan pengendalian data dan penggunaannya setiap saat, dan tahap berikutnya adalah (5) pemeriksaan keabsahan data yang dilakukan dengan cara memperpanjang keterlibatan peneliti dengan latar penelitian; melakukan pengamatan yang lebih teliti, rinci dan mendalam; melakukan triangulasi/dengan sumber data, teori, metode

dan peneliti lain; mendiskusikan hasil sementara dengan sejawat; menganalisis kasus negatif; dan dengan memanfaatkan referensi yang ada seperti misalnya hasil rekaman, foto, laporan kegiatan periodik dan sebagainya. Setelah kelima tahap tersebut selesai, kemudian (6) melakukan penafsiran data dengan menemukan atau membangun kategori-kategori inti mengenai hal-hal, orang-orang, peristiwa-peristiwa dengan segala karakteristik propertiesnya dan menghubungkannya satu sama lain dengan tujuan bukan semata-mata menyajikan deskripsi langsung atau deskripsi analitis saja tetapi juga sampai pada penyusunan teori substantif yang bermuatan dan bernuansa teori formal (Schatzman dan Strauss, 1973:110; Moleong, 1990:198).

Untuk memperoleh tingkat kepercayaan hasil penelitiannya, sebagaimana telah dikemukakan di muka, peneliti telah memperhatikan kriteria-kriteria yang secara spesifik melekat pada penelitian kualitatif yaitu kredibilitas (*internal validity*), transferabilitas (*external validity*), dependabilitas (*reliability*), dan konfirmabilitas (*objectivity*) (Lincoln dan Guba, 1987:301-331, Nasution, 1988:114; dan Moleong, 1990:173).

Bab 4**DESKRIPSI MONOGRAFI DESA TEGALREJO**

Pada bab ini akan diuraikan gambaran profil Desa Tegalrejo sebagai setting penelitian. Tujuan penyajian monografi ini adalah untuk menggambarkan secara ringkas tetapi agak menyeluruh tentang aspek-aspek pokok yang menjadi urat nadi kehidupan Desa Tegalrejo, yaitu mulai dari: Keadaan Alam dan Tata guna Tanah; Keadaan Penduduk, Pendidikan dan Jenis Pekerjaan; Agama dan Adat Istiadat; Komunikasi dan Transportasi; Lembaga Sosial Masyarakat dan Kepemudaan; dan Pemerintahan Desa.

Uraian pada bab ini juga sekaligus dimaksudkan untuk memberikan latar belakang aspek-aspek yang berpengaruh terhadap interaksi dan interrelasi antara pemimpin desa dengan rakyatnya dalam pelaksanaan transformasi sosial di desa.

4.1 Keadaan Alam

Desa Tegalrejo adalah sebuah desa di Kab. Malang yang terletak di sebelah barat. Dulunya, desa ini merupakan salah satu desa di wilayah Kec. Batu, tetapi setelah terjadi perubahan status Kec. Batu menjadi Kotif Batu pada tahun 1992, kemudian secara administratif Tegalrejo menjadi bagian (desa) dari Kec. Bawonoagung.

Desa Tegalrejo terletak \pm 5 km sebelah utara dari pusat Kotif Batu. Tepatnya, desa ini terletak di sisi selatan kaki Gunung Arimbi (\pm 3.339 m dari permukaan laut). Seperti pada peta wilayah, Desa Tegalrejo terletak di daerah pegunungan dengan bentuk wilayah memanjang. Semakin ke utara wilayah desa ini semakin tinggi letaknya. Pada masing-masing wilayah barat, timur dan utara desa ini dibatasi dengan kawasan hutan yang seolah-olah membentuk tapal kuda, mengelilingi sebagian besar wilayah desa.

Pada bagian utara, desa ini berbatasan dengan wilayah Kab. Mojokerto yang berupa kawasan hutan jati. Wilayah ini merupakan wilayah tertinggi dari keseluruhan wilayah desa, letaknya tepat di kaki Gunung Arimbi. Berdasarkan pengalaman banyak orang, di kawasan ini terdapat beberapa sumber mata air hangat yang mengandung banyak belerang, yang berkhasiat dapat menyembuhkan beberapa jenis penyakit kulit yang disebabkan oleh jamur.

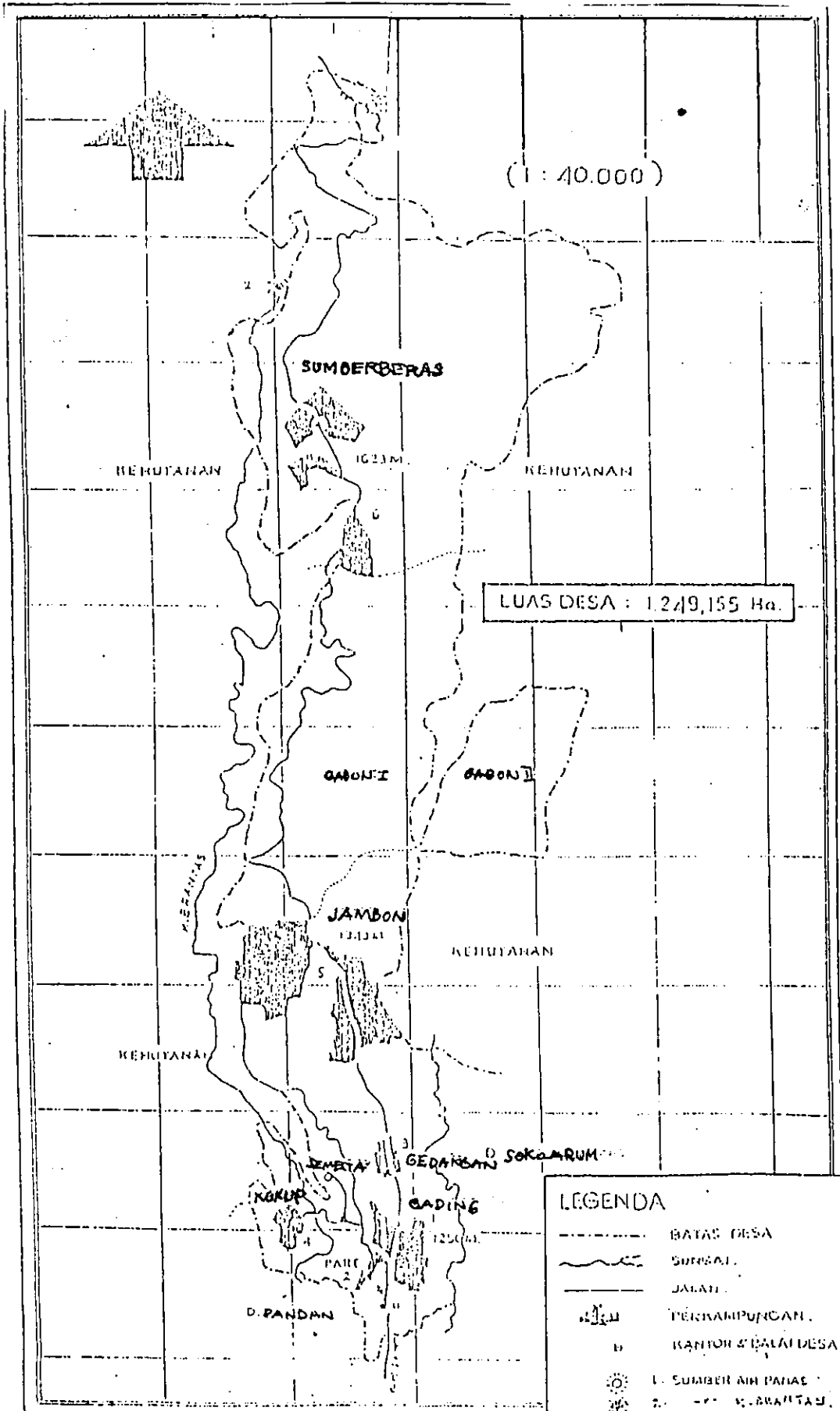
Oleh pemerintah setempat, kawasan ini kemudian dikelola sebagai obyek wisata yang sudah cukup terkenal dengan sebutan pemandian air panas Camar. Setiap hari, rata-rata pengunjung tidak kurang dari 150 orang, terlebih pada waktu menjelang tahun baru, obyek wisata ini sesak dengan pengunjung. Selain itu, di sekitar wilayah ini diketemukan pula kawasan hutan yang dilindungi karena di samping untuk menahan terjadinya

erosi, juga ditengarai banyak ditumbuhi tanaman obat-obatan yang belum dimanfaatkan.

Keadaan alam yang cukup potensial di Desa Tegalrejo ini ditunjukkan dengan keberadaan areal pertanian yang cukup luas. Kawasan ini merupakan pula salah satu pusat kegiatan percobaan teknologi pertanian dan budidaya hortikultura oleh berbagai perguruan tinggi di kota Malang.

Seperti pada bagian utara, wilayah desa di bagian selatan dan barat berbatasan dengan kawasan hutan yang dikuasai oleh Perhutani KPH Malang. Sedikit di bagian barat daya desa ini berbatasan dengan ujung utara wilayah Desa Pandan yang dihubungkan dengan sebuah jalan poros kecamatan. Sedangkan di bagian timur, bersebelahan dengan Desa Sokoarum yang dipisahkan dengan sebuah sungai irigasi untuk lahan pertanian di Desa Pandan dan Sokoarum.

Dibandingkan dengan desa-desa lain yang menjadi bagian wilayah Kec. Bawonoagung, Desa Tegalrejo dikenal memiliki luas wilayah terbesar, yakni ± 1.249,155 ha. Kendatipun sebagian besar lahan tidak terstruktur rata, bahkan merupakan daerah perbukitan, tidak kurang dari 1.000.000 ha lahan telah dimanfaatkan sebagai lahan pertanian dan sebagian lahan kecil yang landai diperuntukkan sebagai areal pemukiman penduduk. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemanfaatan lahan di desa ini sangat baik untuk ekonomi pertanian. Khususnya pada aspek perkembangan usaha perekonomian rakyat, usaha di



Gambar 4.1 Peta Desa Tegalrejo

bidang pertanian perladangan secara nyata nampak lebih dominan dibanding usaha-usaha lainnya. Beberapa faktor yang mendukung berkembangnya kehidupan pertanian umumnya adalah kondisi topografis dan geografis desa. Karena letaknya, karakteristik Desa Tegalrejo adalah desa pegunungan. Wilayahnya terletak mulai dari ketinggian 1.125 m sampai dengan 1.700 m di atas permukaan laut, sementara tekanan udara cukup rendah yakni berkisar antara 13°C - 26°C dengan kelembaban udara sekitar 75% membuat udara di sekitar cukup sejuk, sedangkan sinar matahari tidak terlalu panas khususnya pada musim basah selalu diliputi dengan awan mendung. Curah hujan cukup tinggi utamanya di kawasan tertinggi, yaitu antara 1.500 - 3.000 mm/th serta masa hujan yang cukup lama ± 7 - 9 bulan, sedangkan masa kering mencapai 4 bulan. Kondisi itu menyebabkan hampir semua lahan di sini sangat subur. Penduduk desa suka menyebut lahan di sini dengan istilah "kepyar", suatu sifat tanah yang gembur dan mudah hanyut terbawa air.

Adapun komoditi yang dihasilkan adalah tanaman pangan seperti: padi dan jagung; tanaman sayur seperti: kentang, kubis, wortel, sawi, bawang merah, bawang putih; tanaman buah seperti: kina, kopi, alpukat, jeruk, dan apel serta beberapa tanaman hias atau bunga-bunga. Dari sekian banyak komoditi yang dihasilkan, yang nampak lebih dominan diantaranya adalah bawang putih, bawang merah, kentang, dan apel.

Sedemikian melimpahnya hasil pertanian, pada tahun anggaran 1991/1992 perhitungan nilai produksi tanaman secara keseluruhan mencapai ± Rp 24,143 milyar. Suatu angka yang cukup besar dan diduga mampu memberikan kontribusi perekonomian yang layak pada masyarakat desa setempat. Pada kenyataannya, sebagai hasil keterlibatan yang boleh dikatakan hiperaktif sejak tahun 1972, pendapatan per kapita penduduk desa pada tahun 1992 telah mencapai Rp 1,3 juta per tahun.

Sebagai setting utama penelitian ini adalah keseluruhan wilayah Desa Tegalrejo yang terdiri dari 5 wilayah pedusunan, empat buah dusun diantaranya yaitu Gading, Gedangan, Jambon, Gabon dan Sumberberas berleret-leret mulai dari bagian selatan menjurus sampai wilayah utara dengan pusat-pusat pedusunan berada pada satu jalan utama desa yang menanjak dan berbelok-belok sepanjang ± 15 km. Sedangkan sebuah dusun lagi berada di sudut selatan dari pusat desa yang terletak agak terpencil, yaitu Dusun Kukup.

Wilayah Desa Tegalrejo dimulai dari batas wilayah antara desa ini dengan desa Pandan yang terletak 3 km dari pusat kota Batu. Antara kedua desa dihubungkan dengan sebuah jalan poros yaitu satu-satunya jalan utama yang menghubungkan beberapa daerah di sekitar selatan Gunung Arimbi dengan wilayah kota Batu.

Sebagai jalan raya keadaan fisik jalan yang menghubungkan dua desa ini nampaknya cukup memadai untuk

disebut sebagai jalan utama. Meskipun cukup menanjak dan berkelok-kelok tetapi sarana tersebut relatif mudah dilalui karena kondisi fisik jalan yang sangat bagus dan cukup lebar bagi kendaraan-kendaraan besar yang saling berlintasan.

Keberadaan jalan poros ini nampaknya cukup relevan dengan kebutuhan berkaitan dengan pesatnya pembangunan wilayah perkotaan Batu sejak mengalami peningkatan status menjadi kota administratif. Setidak-tidaknya, jalan poros ini merupakan prasarana yang mampu berdiri sebagai media penghubung antara desa dan kota. Diketahui tidak kurang dari empat buah desa yang pada ujung wilayahnya dipertemukan oleh jalan poros ini yaitu kota Batu dan Desa Baleharto, Pandan, dan Tegalrejo. Keberadaan jalan ini kemudian ditunjang pula dengan tersedianya sarana perhubungan darat berupa angkutan pedesaan yang melayani sirkulasi mobilitas penduduk dari desa ke kota dan sebaliknya.

Pada ujung jalan utama menuju wilayah Desa Tegalrejo terdapat sebuah gapura sebagai pintu gerbang utama desa, melintang di bagian atas gapura tersebut bertuliskan "*SELAMAT DATANG DI DESA TEGALREJO*". Menurut penuturan seorang perangkat desa, gapura tersebut merupakan hasil swadaya masyarakat desa yang selesai dikerjakan pada akhir tahun 1980-an.

Seperti pernah dikemukakan, melewati gapura tersebut terdapat sebuah jalan poros utama desa menjurus sampai

pada ujung wilayah desa. Keadaan jalan cukup bagus dan bersih mengesankan perawatan jalan yang cukup intensif serta dihiasi dengan bunga-bunga hias di sepanjang kanan dan kiri jalan. Dari beberapa informasi di lapangan, kondisi jalan sebelum tahun 1972 dirasa sangat memprihatinkan. Selain sempit masih merupakan jalan bebatuan cadas lagi pula sarana penerangan masih belum tersedia. Sehingga dapat diduga sebelum tahun tersebut, Desa Tegalrejo merupakan desa yang gelap dan tertutup dari komunikasi dengan dunia luar.

Beberapa orang sempat mengisahkan, pembangunan prasarana jalan ini mulai dirintis sejak pertengahan tahun 1971, tepatnya setelah Pemilu 1971 pada saat mana Golkar memperoleh suara mayoritas. Sebelumnya memang sudah ada upaya untuk membangun sebuah prasarana jalan yang memadai, sebenarnya seringkali diupayakan, tetapi upaya itu selalu terbentur dengan beberapa kendala diantaranya adalah keadaan ekonomi masyarakat yang belum mapan. Ditambah lagi situasi politik pada saat itu cukup mencekam karena masih dekatnya dengan peristiwa G 30 S/PKI, merembet pada situasi politik menjelang pemilu pertama pada era kekuasaan Orde Baru, menyebabkan masyarakat desa sangat ragu-ragu untuk melakukan aktivitas pembangunan jalan sedemikian rupa sehingga pembangunan desa berjalan sangat lamban. Berangsur-angsur kemudian terjadi perubahan setelah pemerintah Orde Baru dengan tegas mencanangkan Gerakan Hidup Baru mengakhiri

beberapa kecemasan masyarakat. Meskipun demikian situasi masih belum cukup menjamin keamanan munculnya kembali kerawanan-kerawanan politik, sehingga mendorong pemerintah menugaskan pihak militer untuk mengatasi kelangsungan hidup pemerintahan desa dengan menunjuk salah seorang anggotanya yang masih aktif memegang jabatan caretaker kepala desa yaitu Letnan Sukar. Demikianlah selepas Pemilu 1971 kesulitan pembangunan sedikit demi sedikit dapat teratasi sehingga ide pembangunan jalan ini dirintis kembali dan selesai pada pertengahan tahun 1973. Kepemimpinan militer yang represif saat itu boleh jadi ikut menyumbang lancarnya pembangunan prasarana jalan tersebut meskipun sebagian penduduk desa harus mengorbankan beberapa bagian tanahnya. Kini hasil pembangunan jalan tersebut telah dapat dinikmati oleh penduduk, setidaknya-tidaknya semenjak prasarana jalan tersebut jadi, desa ini mulai merangkak dari yang dulunya tertutup berubah wajah menjadi desa yang terbuka.

Untuk mendukung pemeliharaan prasarana jalan ini, pada tahun anggaran 1994/1995 Pemerintah Desa Tegalrejo telah menganggarkan tidak kurang dari Rp 127,5 juta yang dipergunakan untuk pemeliharaan dan pembangunan sarana tambahan seperti trotoar, pelebaran, termasuk kebersihan dan keindahan jalan, serta perbaikan sarana perlistrikan, dan pengadaan telepon umum.

Dusun pertama yang dilalui jalan poros ini adalah Dusun Gading. Dusun ini dapat dikatakan sebagai pusat berbagai interaksi sosial, politik, dan ekonomi masyarakat desa, mengingat dusun ini merupakan dusun krajan sebagai urat nadi pemerintahan desa. Berbagai fasilitas umum telah tersedia di dusun ini seperti kantor desa, beberapa kios dan toko, telepon umum, gedung sekolah, pos polisi, dan sebagainya termasuk pula areal pemukiman yang cukup padat serta sedikit areal pekuburan. Beberapa rumah peristirahatan seperti villa, losmen, dan hotel banyak pula tersebar di dusun ini. Keberadaan rumah peristirahatan di sini memang sangat memungkinkan mengingat suasana alam yang indah, udara yang sejuk serta dekat dengan obyek pariwisata pemandian 'Semesta' yang berada tidak jauh dari pusat pemerintahan desa.

Tidak jauh dari pintu gerbang desa, terdapat sebuah bangunan kuno yang dimanfaatkan sebagai Kantor Pemerintahan dan Balai Desa. Bangunan ini dipandang menyimpan sejarah yang cukup panjang dan sangat penting. Semula bangunan ini didirikan oleh Pemerintah Kolonial Belanda dan dipergunakan sebagai pusat pengendalian pengolahan hasil-hasil pertanian. Kemudian setelah pergantian kekuasaan, oleh Pemerintah Nippon dipergunakan sebagai markas Tentara Pendudukan dan diberi nama "Raimusha". Pada pasca revolusi bangunan ini kemudian direhabilitasi oleh Pemerintah Indonesia dan dipergunakan sebagai rumah peristirahatan Wakil Presiden Pertama RI,

Dr. M. Hatta. Sebelum meninggalkan desa Bung Hatta sempat menganugerahi sebuah nama untuk gedung ini dengan sebuah nama "Madyatta". Setelah diperindah dengan taman bunga dan ditambah dengan beberapa bangunan tambahan untuk mendukung pelaksanaan pemerintahan desa, seperti pos polisi dan kantor Koperasi Usaha Tani masyarakat Desa Tegalrejo, sejak tahun 1970 gedung ini dimanfaatkan sebagai Kantor Pemerintah dan Balai Desa Tegalrejo.

Tidak jauh dari kantor desa berada, terdapat sebuah pertigaan jalan yang memecah poros jalan desa menjadi dua jurusan. Yang lurus ke utara adalah menuju empat dusun yang berada di bagian atas atau arah puncak, sedangkan jalan yang mengarah ke barat menuju sebuah pasar desa, obyek wisata pemandian Semesta, areal perladangan, dan juga menuju sebuah dusun yang ada di ujung barat yakni Dusun Kukup.

Tepat di muka pertigaan jalan terdapat sebuah masjid yang kondisi fisiknya nampak sangat bagus. Masjid ini dibangun oleh masyarakat secara mandiri, menyerap dana masyarakat sekitar ± Rp 127 juta dan menjadikan APPKD Tegalrejo pada tahun 1990 melonjak mencapai ± Rp 500 juta sehingga berhasil mempertahankan posisi sebagai desa yang memiliki APPKD tertinggi se-Jawa Timur. Adapun yang sangat membanggakan dari posisi tersebut adalah swadaya masyarakat dalam pembangunan yang menempati 96% dari keseluruhan nilai APPKD, menunjukkan peran serta masyarakat dalam melaksanakan pembangunan sangat tinggi.

Keberhasilan tersebut boleh jadi semakin merangsang partisipasi masyarakat selanjutnya sehingga RAPPKD mencapai nilai Rp 530 juta pada tahun anggaran 1994/1995.

Kondisi dusun-dusun di Desa Tegalrejo dapat diuraikan sebagai berikut. Dusun Gading mempunyai luas wilayah ± 230 ha, yang terdiri dari pemukiman, perkantoran, fasilitas umum, dan sebagian besar merupakan areal perladangan apel. Sementara itu jumlah penduduk Gading yang telah mencapai sekitar ± 1700 jiwa dan ± 240 kepala keluarga.

Satu hal yang sangat menonjol dari keadaan fisik Dusun Gading adalah pada apresiasi masyarakat setempat dalam menjaga kerapian, kebersihan, dan keindahan lingkungan yang cukup tinggi. Hampir di sepanjang jalan utama desa dihiasi dengan tanaman bunga yang beraneka ragam dengan penataan yang berkesan estetik. Pada setiap lorong kampung, demikian pula, selalu terdapat gapura berbentuk rumah joglo. Masyarakat setempat terkesan cukup sadar bahwa keberadaan dusun di mana mereka tinggal merupakan cermin bagi dusun-dusun lainnya. Kesadaran inilah yang mendorong mereka tidak jemu-jemu secara mandiri dalam memelihara lingkungan perumahan mereka.

Dilihat dari keadaan fisik rumah-rumah di Dusun Gading pada umumnya sangat bagus meskipun sedikit diantaranya masih ada yang terbuat dari sesek atau bambu. Melihat keadaan pemukiman, boleh dikata kondisi ekonomi penduduk Dusun Gading cukup baik dapat dilihat secara

jelas, sejak tahun 1974 pembangunan perumahan dan lingkungan mulai marak, keadaan fisik rumah-rumah penduduk berikut perabotannya sudah tidak kalah dengan mereka yang berpenghasilan tinggi di kota. Sedikitnya pesawat televisi berwarna sudah bukan lagi barang mewah, sampai rumah yang bertingkat, pesawat telepon, mobil, dan lain-lain sudah umum dimiliki penduduk di sini.

Kondisi perekonomian yang cukup mapan ternyata ditopang oleh pendapatan mereka dari hasil ladang apel yang banyak dimiliki oleh penduduknya. Kecenderungan ini umumnya disimbolkan dengan keberadaan beberapa pohon apel paling tidak satu atau dua batang di pekarangan rumah mereka. Apel merupakan komoditi yang menguntungkan secara ekonomis, mengingat sejauh ini kebutuhan pasar dalam negeri khususnya pasar lokal cukup besar. Pada tahun 1990 Desa Tegalrejo telah mampu mensuplai komoditi apel sebesar 4.098 ton atau sebesar 40% kebutuhan pasar lokal.

Usaha perladangan apel di Desa Tegalrejo sebenarnya telah dimulai di Dusun Gading sejak hampir 30 tahun yang lampau. Menurut penuturan seorang petani yang sudah cukup lama berkecimpung di bidang pertanian, sebelum menanam sayur mayur dan buah-buahan oleh pemerintah kolonial, penduduk di dusun ini tidak diperkenankan menanam selain tanaman pangan seperti padi dan jagung serta kopi dan kina. Sampai pada saat penyerahan kedaulatan rakyat barulah kemudian dikembangkan budidaya tanaman hortikultura, utamanya sayur mayur seperti kentang,

kubis, wortel, dan lain-lain, mengingat tanaman pangan sudah tidak memberikan keuntungan ekonomi yang lebih. Pada tahun 1950-an mulai dirintis pengembangan usaha pertanian ladang dan ternyata secara berangsur mampu mengangkat kondisi ekonomi penduduk.

Bersamaan dengan konversi lahan atau saat diberlakukannya UUPA-1960, budidaya pertanian ladang untuk usaha hortikultura semakin dikembangkan. Salah satunya adalah dengan uji coba penanaman apel dan beberapa jenis tanaman bawang, sementara itu tanaman hortikultura yang lain masih tetap tumbuh dengan subur. Keadaan alam di Dusun Gading rupa-rupanya lebih mendukung produktivitas tanaman apel dibandingkan tanaman lainnya. Dusun Gading terletak pada ketinggian 1200 - 1300, sedangkan pada ketinggian tersebut tanaman apel diketahui sangat produktif. Perhitungan yang cukup menguntungkan mendorong perintisan konversi lahan dari sayur menjadi tanaman buah apel.

Budidaya tanaman apel di dusun ini nampaknya sudah merupakan kebutuhan mengingat kondisi pasar lokal khususnya masih dipenuhi dari daratan Amerika, Australia, China, dan Jepang, sementara kualitas dan kuantitas apel dalam negeri masih belum mencukupi. Oleh karena keberanian petani menanam apel merupakan hal yang luar biasa meskipun pada awal-awalnya mereka tidak begitu berani menanam dalam jumlah besar, sehingga untuk sementara waktu usaha ini masih berorientasi pada pasar

lokal. Berkat kesabaran dan keuletan merawat tanaman, sekitar tahun 1970-an budidaya apel semakin berkembang dan banyak diminati oleh penduduk dusun. Tidak lama berselang, beberapa jenis apel dari hasil persilangan antara apel lokal dan apel luar telah mampu diproduksi secara massal. Demikian pula mereka tidak saja mampu menguasai pasar lokal bahkan sudah mampu menembus dominasi apel impor di beberapa kota besar di pulau Jawa khususnya. Sebagai hasilnya, kondisi sosial ekonomi penduduk dusun ini meningkat secara pesat. Kisah keberhasilan penduduk Dusun Gading dalam pembudidayaan apel kemudian mendapat tanggapan yang sangat positif dari masyarakat dusun sekitarnya. Dengan memanfaatkan perkumpulan sosial, budidaya tanaman apel disebarluaskan hampir ke seluruh desa.

Tidak jauh di sebelah barat pusat pemerintahan desa terdapat pula sebuah perkampungan yang agak terpencil, yakni Dusun Kukup. Keadaan dusun ini jauh berbeda dibandingkan dengan Dusun Gading. Dusun ini agaknya cukup sukar untuk dicapai, letaknya berada di cekungan antara perbukitan yang cukup curam. Secara jelas dapat terlihat dari sebelah timur bagian atas atau tepatnya di sekitar lokasi wisata Semesta.

Sementara kondisi fisik jalan dusun nampak belum begitu bagus. Selain tidak lebar, sepanjang jalan dusun merupakan jalan bebatuan, menurun dan agak curam, sedikit pun tidak beraspal serta banyak berlubang. Di musim

penghujan jalan ini sangat licin sehingga sukar dilalui kendaraan bermotor. Mengingat kondisi yang demikian maka keberadaan sarana transportasi sangat sedikit, jarang sekali kendaraan umum ataupun kendaraan pribadi yang melintasi kecuali beberapa mobil pengangkut hasil pertanian dan beberapa motor ojek sebagai usaha sampingan beberapa penduduk dusun. Sepanjang ± 2 km jalan menuju perkampungan penduduk, dapat dilihat pada sebelah kanan dan kiri adalah hamparan ladang berbagai tanaman hortikultura seperti wortel, bawang putih, bawang merah, dan apel.

Melihat potensi lahannya, komoditi yang dihasilkan dusun ini adalah berupa sayur-sayuran, utamanya wortel dan sebagian tanaman bawang, padi, dan jagung serta sedikit buah apel. Meskipun letaknya tidak jauh dari Dusun Gading, namun ketinggiannya lebih rendah yakni sekitar 1100 - 1200 lebih sedikit.

Dusun Kukup memiliki luas wilayah 280 ha, sementara itu jumlah penduduknya mencapai ± 1005 jiwa dan kepala keluarga sebanyak ± 297 orang. Sebagian besar penduduk dusun ini adalah buruh tani. Keadaan ini cukup ironis, karena hamparan lahan ladang yang cukup luas yang nampak ketika akan memasuki wilayah dusun, tetapi tidak banyak warga dusun yang menguasai apalagi memiliki lahan, mereka hanya sekedar pekerja yang memburuh di lahan orang.

Minimnya penguasaan terhadap lahan utamanya berkaitan dengan lepasnya hak milik atas tanah. Dulunya, pemilikan

tanah oleh masyarakat didasarkan atas pengusahaan lahan bekas gogolan, orang yang pernah menggarap lahan diberikan hak atas tanah sebesar 0,25 ha masing-masing. Selang beberapa lama setelah diadakan penyertifikatan tanah, justru banyak pemilik lahan di dusun ini yang melepas hak pemilikannya, umumnya disewakan bahkan ada pula yang dijual. Dengan demikian minimnya penguasaan lahan menyebabkan kondisi sosial ekonomi penduduk dusun ini tidak sebagus dusun-dusun lain. Sebagai penopang perekonomian selain memburuh, penduduk cenderung bekerja sambilan yaitu sebagai tukang kayu, tukang ojek, kuli batu serta beberapa jenis usaha makanan, selain itu sebagian penduduk juga memanfaatkan kawasan hutan yang tidak jauh berada di batas wilayah sebelah barat untuk mencari kayu.

Letak perkampungan Dusun Kukup dengan perkampungan atau dusun lain di bagian wilayah Desa Tegalrejo dipisahkan oleh areal perladangan, sementara itu prasarana jalan belum memadai. Lampu penerangan jalan menuju perkampungan yang belum ada menyebabkan intensitas hubungan antara penduduk dusun ini dengan dusun lain tidak terlalu tinggi. Tidak heran jika dusun ini agak terisolasi jika dibandingkan dengan dusun lain. Menjelang memasuki wilayah perkampungan, ditemukan sebuah jembatan yang terbuat dari kayu. Melihat kondisi fisik jembatan, nampak konstruksinya tidak begitu kokoh sehingga cukup mengkhawatirkan, sementara itu, jembatan ini merupakan

satu-satunya sarana jalan yang menghubungkan dusun ini dengan dusun lainnya.

Dapat dilihat dari bentuk fisiknya, bangunan perumahan, prasarana maupun sarana umum Dusun Kukup ini masih mengesankan keadaan yang kurang lebih sama seperti banyak digambarkan sebagai masyarakat pertanian di daerah pedesaan pada umumnya. Kendatipun demikian nampaknya masyarakat dusun cukup sadar akan pentingnya fasilitas-fasilitas umum seperti sarana ibadah, pendidikan, saluran irigasi, termasuk penerangan dan air. Kesadaran ini mewujudkan keberadaan sarana-sarana tersebut yang diupayakan secara swadaya melalui kerja gotong royong.

Kurang lebih 2 km dari pusat desa ke arah utara, terdapat sebuah dusun yakni Dusun Gedangan. Dusun ini terletak dekat dan bersebelahan dengan Dusun Gading. Dusun Gedangan merupakan bagian wilayah desa yang memiliki luas wilayah yang terkecil dengan jumlah penduduk yang paling sedikit pula yakni berjumlah ± 608 jiwa, dan ± 113 kepala keluarga.

Lahan Dusun Gedangan sebagian besar merupakan areal perladangan sedangkan pemukiman relatif memusat di pinggiran jalan utama desa. Komoditi utama lahan di dusun ini adalah tanaman kentang dan sedikit apel. Dibandingkan dengan apel, tanaman kentang relatif lebih produktif pada ketinggian antara 1300 - 1350. Mestinya dengan komoditi pertanian ini bisa mendukung kondisi perekonomian penduduknya, namun kenyataannya keadaan ekonomi di dusun

ini tidak jauh berbeda dengan Dusun Kukup. Meskipun tidak bisa dikatakan rendah, kondisi perekonomian masyarakatnya ternyata masih tidak sebaik penduduk Dusun Gading. Hal ini berkaitan dengan pengusahaan lahan yang tidak jauh berbeda dengan Dusun Kukup, sebagian besar lahan pertanian di Dusun Gedangan justru banyak dikuasai oleh penduduk luar dusun, sementara penduduk di sini lebih banyak sebagai buuruh tani.

Meskipun secara fisik keadaan perekonomian tidak lebih bagus dari Dusun Gading, kesadaran masyarakat dalam pembangunan cukup tinggi. Hal ini dapat dilihat pada ketersediaan berbagai fasilitas umum seperti sarana jalan kampung, ibadah, pendidikan, keamanan, dan kebersihan lingkungan yang terjaga dengan baik. Keberadaan fasilitas umum tersebut sebagian besar berasal dari kesadaran dan kebersamaan warga yang berwujud perilaku gotong royong.

Lebih kurang 6 km dari pusat desa, terdapat sebuah dusun yang bernama Dusun Jambon yang memiliki potensi agak berbeda dengan dusun sebelumnya. Komoditi yang sesuai dengan lahan di sini khususnya adalah kentang, bawang merah, dan bawang putih. Melihat komoditi yang dominan rupa-rupanya lahan di sini tidak cocok ditanami tanaman buah. Beberapa faktor alam seperti letak yang cukup tinggi yakni berkisar antara 1400 - 1500 m, tekanan udara yang cukup rendah dan suhu tanah agak asam menyebabkan pertumbuhan tanaman bawang dan kentang lebih responsif.

Komoditi tanaman bawang putih dan bawang merah merupakan komoditi primer yang diproduksi secara massal mulai dari wilayah Dusun Jambon sampai pada wilayah Dusun Sumberberas yang berada pada ujung wilayah desa.

Di Dusun Jambon terdapat sebuah lokasi transmigrasi lokal seluas tidak kurang dari 40 ha. Mereka yang berdiam di situ adalah para purnawirawan Angkatan Udara dan keluarganya. Sejak tahun 1974 para purnawirawan tersebut diberikan hak oleh AURI mengelola tanah yang semenjak pasca Pemilu 1972 dikuasai oleh AURI. Para transmigran masing-masing memperoleh fasilitas rumah dan tanah pertanian berkisar antara 0,5 ha - 1 ha. Selain itu, untuk kebutuhan sosial keagamaan disediakan pula sarana pendidikan dan ibadah serta sarana lainnya, termasuk sebuah jalan tembus yang sementara ini sedang dibangun.

Ketersediaan beberapa sarana bagi penduduk di lokasi translok tersebut, merupakan pertimbangan-pertimbangan yang memungkinkan diadakannya pemisahan kawasan ini dengan Dusun Jambon. Di samping itu mengingat wilayah Dusun Jambon dikenal paling luas, maka memang mendesak untuk segera dipisahkan berdasarkan pertimbangan efektivitas pengendalian wilayah dan pelayanan administratif penduduk. Sementara persiapan secara administratif masih terus dilakukan, beberapa kewenangan khususnya pengendalian wilayah sudah mulai diberikan kepada Ketua RW Translok/Gabon. Hanya dalam mekanisme tanggung jawab dan pelaporan masih tetap harus kepada

Kepala Dusun Jambon untuk diteruskan ke Kepala Desa Tegalrejo.

Kemudian yang paling akhir adalah Dusun Sumberberas, adalah dusun yang terletak paling ujung dari wilayah Desa Tegalrejo. Letak dusun ini cukup jauh yakni sekitar 12 km dari pusat desa, jalanan yang terus mendaki sampai pada ketinggian 1700 m, dan melewati lembah-lembah yang cukup curam. Meskipun prasarana jalan cukup memadai, jarang sekali kendaraan yang melintasi kecuali kendaraan pengangkut hasil-hasil pertanian dan para wisatawan lokal yang akan menikmati obyek wisata Camar dan panorama lembah Gunung Arimbi yang sangat indah serta berhawa sejuk.

Penduduk Dusun Sumberberas berjumlah tidak kurang dari 3001 jiwa dan terbagi dalam dua perkampungan yang cukup jauh antara keduanya. Kebanyakan mereka adalah pendatang baik dari luar dusun maupun dari luar desa. Hampir keseluruhan penduduk dusun ini terlibat secara intensif pada usaha pertanian ladang. Beberapa komoditi yang dihasilkan kecuali bawang merah dan bawang putih adalah kentang, kubis, dan sedikit wortel. Komoditi pertanian yang sangat melimpah inilah yang merupakan sandaran utama kehidupan sosial ekonomi masyarakat setempat. Demikian pula potensi lahan yang luar biasa subur dan produktif menyebabkan banyak pengusaha luar yang telah ikut menanamkan modalnya di bidang usaha pertanian ini.

Melihat kondisi alam wilayah Desa Tegalrejo seperti digambarkan di muka, dapat ditegaskan di sini bahwa Desa Tegalrejo memiliki potensi pertanian yang dapat diandalkan. Dengan kondisi sosial ekonomi yang cukup mantap tersebut dapat berimplikasi pada meningkatnya kehidupan aspek-aspek lain. Hal ini tercermin dari pesatnya pembangunan wilayah pedesaan utamanya semenjak keberhasilan masyarakat desa dalam pengelolaan lahan pertanian, khususnya melalui penanaman komoditi yang memiliki nilai ekonomis tinggi seperti apel, kentang, bawang merah, bawang putih, dan sebagainya.

Di muka telah banyak disebutkan bahwa potensi wilayah desa sangat cocok sebagai lahan pertanian. Suatu hal yang menunjukkan kecenderungan yang demikian adalah pada ciri khas tataguna tanah di wilayah desa ini. Dari keseluruhan desa seluas \pm 1.249.500 ha, hampir 1000 ha diantaranya adalah lahan tegal/tanah kering dan \pm 74 ha adalah persawahan tanah teknis. Kecilnya lahan sawah di sini berkaitan dengan minimnya produktivitas padi karena tidak cocoknya lahan di sini untuk tanaman pangan. Sehingga pada sekitar tahun 1972 dimulai konversi peruntukan lahan dari tanaman pangan menjadi tanaman hortikultura, buah-buahan dan sayuran. Sebagai komoditi pertanian ladang yang terbesar adalah kentang dan apel, disusul bawang putih dan bawang merah, serta kopi, wortel dan sedikit jeruk, alpukat, kesemek dan tanaman bunga. Untuk komoditi

tanaman pangan seperti padi dan jagung meskipun dihasilkan juga, namun jumlahnya relatif kecil.

Lebih jelasnya berbagai komoditi yang dihasilkan pada akhir tahun 1993 adalah sebagai berikut:

Jenis Komoditi	Jumlah (ton)
Padi	150
Kopi	75
Kentang	5480
Bawang Putih	1764
Bawang Merah	150
Kubis	340
Wortel	119
Apel	4096
Jagung	50
Jeruk	1
Alpukat	6
Kesemek	7

Perhitungan luas lahan untuk masing-masing komoditi sangat sulit dicatat lebih-lebih dipastikan. Hal ini disebabkan karena sifat penanaman lahan sangat fluktuatif, artinya tidak ada kepastian kapan lahan ditanami satu komoditi dan kapan untuk komoditi lain.

Komoditi pertanian lain yang tidak terlalu banyak dalam penggunaan lahan adalah pada subsektor peternakan. Meskipun tidak terlalu besar namun cukup berperan dalam memberikan kontribusi yang mendukung perekonomian sebagian anggota masyarakat. Seperti usaha peternakan sapi perah rakyat, pada sekitar tahun 1978, sebanyak ± 50 kepala keluarga yang tinggal di Dusun Jambon, Pedukuhan Gabon I, lebih kurang 1 km dari daerah translok telah

mendapat bantuan kredit sapi perah senilai ± 15 juta per kepala keluarga. Usaha peternakan sapi perah inipun kemudian didukung dengan keberadaan sebuah koperasi yang menampung susu hasil ternak para petani. Menurut penuturan salah seorang peternak sapi perah, kontribusi terhadap perekonomian keluarga tidak jauh berbeda dengan hasil dari lahan pertanian. Selain usaha peternakan sapi perah, terdapat pula usaha-usaha peternakan lain yang membutuhkan lahan untuk berlangsungnya usaha peternakan, seperti peternakan kambing dan beberapa jenis unggas.

Sedangkan pemanfaatan lahan untuk pemukiman, perumahan dan pekarangan sampai pada tahun 1993 telah mencapai ± 60 hektar. Sebagian wilayah pemukiman terbesar adalah di Dusun Gading, karena hampir seluruh penduduknya berada di sekitar pusat pemerintahan. Pada umumnya, lokasi pemukiman berada di sekitar jalan utama yang terdiri dari rumah-rumah kampung. Sedangkan di Dusun kekep dan sebagian di Pedukuhan Gabon, pemukiman penduduk kebanyakan di tengah-tengah areal perladangan. Pemanfaatan lahan untuk fasilitas umum seperti lokasi pariwisata, kuburan, tanah wakaf, lapangan olah raga, dan prasarana jalan seluas ± 46 ha.

Berkaitan dengan status dan penggunaan lahan, telah dibagi menjadi dua kategori yakni tanah pemilikan/penguasaan penduduk dan tanah kas desa. Tanah milik/yang dikuasai penduduk terdiri dari tanah pertanian, pariwisata dan tanah hak pakai, secara keseluruhan adalah

seluas ± 880 ha. Sedangkan sisa dari luas keseluruhan adalah tanah kas desa yang terdiri dari tanah wakaf, tanah kuburan, lapangan olah raga, jalan desa dan kali, tanah negara dan tanah kehutanan yang dikuasai oleh Perum Perhutani KPH Malang.

4.2 Keadaan Penduduk, Pendidikan, dan Jenis Pekerjaan

Laporan pertanggungjawaban Kepala Desa Tegalrejo pada tahun 1993 menyebutkan, bahwa hingga akhir tahun anggaran 1992/1993, jumlah penduduk desa telah mencapai ± 10.045 jiwa yang tersebar pada wilayah seluas 1.249.155 ha. Perbandingan proporsi antara luas wilayah dan jumlah penduduk, maka desa ini dapat dikategorikan sebagai desa yang berpenduduk jarang dengan tingkat kepadatan sebesar ± 785 jiwa/km.

Penduduk desa ini tidak tersebar secara merata pada seluruh lahan di wilayahnya akan tetapi sebagian besar memusat di sekitar jalan raya kecuali penduduk Dusun Kukup dan Dusun Sumberberas.

Angka kelahiran penduduk pada tahun 1993 adalah sebesar 178 jiwa (1,77%), sedangkan angka kematiannya sebesar 52 jiwa (0,51%). Jumlah penduduk yang datang ke desa sebesar 165 jiwa sementara yang keluar dari desa ada 122 jiwa. Jika dihitung berdasarkan proporsi mobilitas penduduk datang/lahir dan pergi/mati terhadap jumlah penduduk secara keseluruhan, maka tingkat pertumbuhan

penduduk Desa Tegalrejo boleh dikatakan relatif rendah yakni sebesar 1,25%.

Data pada tabel 1 memperlihatkan komposisi penduduk Desa Tegalrejo berdasarkan jenis kelamin dan kelompok umur. Nampak bahwa proporsi antara penduduk usia non produktif (tergantung) pada usia 0 - 10 tahun dan usia 55 tahun ke atas masih cukup berimbang dengan usia produktif (10 - 55 tahun), yakni masih di bawah 40%, atau rendah. Persentase ini masih dimungkinkan akan semakin kecil mengingat banyak dari mereka yang berusia tua tetapi masih mampu bekerja di ladang. Demikian pula bagi anak-anak di bawah umur 10 tahun seringkali terlibat pula dalam usaha pencarian nafkah. Umumnya mereka adalah berasal dari rumah tangga buruh tani yang cenderung menggunakan keseluruhan anggota rumah tangganya dalam mencukupi kebutuhan hidupnya walaupun sekedar memburuh.

Dengan demikian tingkat ketergantungan relatif dapat dikatakan masih dapat dikendalikan. Kecuali jika usia sekolah yang ditetapkan pada kelompok umur 10 - 24 tahun dianggap sebagai kelompok masyarakat yang tidak bekerja. Pada kenyataannya juga banyak ditemukan anggota rumah tangga yang tidak bekerja meskipun mereka termasuk dalam klasifikasi usia produktif. Umumnya mereka berasal dari rumah tangga yang mempunyai kondisi ekonomi menengah ke atas, di mana mungkin sebagian besar waktunya dipergunakan untuk menuntut ilmu atau sekolah. Jika masalah ini dimasukkan dalam perhitungan maka tingkat

ketergantungan bisa dikatakan sangat tinggi mengingat konsentrasi penduduk lebih besar pada kelompok umum tersebut. Untuk analisis yang lebih mendalam maka diperlukan data-data yang lebih detail, khususnya yang menyangkut tentang jumlah penduduk usia 10 - 24 tahun yang masih sekolah, menganggur, dan bekerja.

Tabel 4.1 Komposisi Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin dan Kelompok Umur

Kelompok Umur	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
0 - 4	1270	1262	2532
5 - 9	507	533	1040
10 - 14	459	466	925
15 - 19	406	350	756
20 - 24	365	327	692
25 - 29	261	303	564
30 - 34	272	284	556
35 - 39	255	253	508
40 - 44	295	351	646
45 - 49	292	339	631
50 - 54	267	276	543
55 -	199	233	432
Jumlah	5098	4957	10045

Sumber: Laporan Pertanggungjawaban Kepala Desa Tahun 1993.

Seperti telah banyak dikemukakan sebelumnya, bertani aktivitas utama penduduk Desa Tegalrejo. Tabel berikut menunjukkan lebih dari 85% (\pm 4673) penduduk desa bekerja sebagai petani. Disusul kemudian sebesar 10% (\pm 1296) yang terlibat pada sektor jasa dan perdagangan. Beberapa usaha perekonomian yang termasuk di dalam sektor usaha jasa dan perdagangan diantaranya adalah keberadaan

warung, toko/kios pracangan, kios pupuk, pedagang kayu, pedagang pengepul hasil ladang, tukang batu, tukang cukur, penjahit, pedagang kaki lima, petugas kesehatan, pengusaha angkutan, pedagang bunga, dan masih banyak lagi jenis usaha-usaha jasa dan perdagangan yang tersebar di seluruh wilayah desa. Di samping itu terdapat pula usaha peternakan (2%) seperti peternak ayam bukan ras, peternak bebek, ikan lele, kodok swikie, sapi perah dan lain-lain. Sedangkan di sektor industri (3%) sebagian besar diantaranya adalah industri pariwisata/perhotelan serta industri rumah tangga, makanan dan lain-lain.

Berdasarkan komposisi penduduk yang diperlihatkan pada tabel 2, maka Desa Tegalrejo dapat dikategorikan sebagai desa pertanian. Demikian pula jika sektor pertanian kemudian diperinci menjadi usaha pertanian sawah dan ladang, maka desa ini merupakan Desa Pertanian Ladang (DPL) mengingat tidak kurang dari 4000 orang (lebih dari 50% usia produktif) penduduknya terlibat aktif pada usaha subsektor pertanian ladang.

Beberapa hal yang perlu mendapat perhatian berkaitan dengan sebaran penduduk pada jenis-jenis lapangan pekerjaan yang ada di desa ini adalah adanya kemungkinan perangkapan pekerjaan atau mata pencaharian. Sebagai misal mereka yang sebenarnya berstatus sebagai pegawai negeri, karyawan bahkan pedagang juga terlibat dalam usaha pertanian baik sawah maupun ladang (*pola multiplicity*).

Tabel 4.2 Komposisi Penduduk Berdasarkan Pekerjaan

Jenis Pekerjaan	Jumlah (jiwa)
1. Usaha pertanian sawah	
a. Petani pemilik	249
b. Petani penggarap	327
c. Buruh tani	181
2. Usaha pertanian ladang	
a. Petani pemilik	3276
b. Petani penggarap	181
c. Buruh tani	412
3. Buruh peternakan	16
4. Industri kerajinan	25
5. Industri besar/sedang	4
6. Jasa/perdagangan	
a. Dokter	-
b. Bidan/perawat	2
c. Mantri kesehatan	-
d. Guru	67
e. Pegawai negeri bukan guru	92
f. Dukun bayi	6
g. Tukang cukur	4
h. Tukang jahit	8
i. Tukang kayu	41
j. Tukang batu	97
k. Angkutan	9
l. ABRI dan pensiunan ABRI/PNS	120
m. Pedagang	451
n. Buruh non tani	198
o. Lain-lain	201

Banyak diantara mereka di samping bertindak sebagai pedagang pengepul hasil-hasil tani juga membuka lahan sendiri. Pola-pola yang demikian sebenarnya disebabkan karena memang usaha pertanian ladang di sini secara ekomonis lebih menguntungkan dibandingkan dengan usaha-usaha lain.

Kecenderungan masyarakat desa terlibat pada sektor pertanian menyebabkan pula sebagian besar penduduk desa memiliki tingkat pendidikan yang rendah, di mana 32%

(3586 jiwa) penduduk hanya tamatan SD/ sederajat. Hampir 30% dari penduduknya tidak pernah mengenyam pendidikan dan tidak tamat Sekolah Dasar. Pada masa penjajahan, sebenarnya sudah ada gedung sekolah umum yang didirikan di Dusun Gading yakni yang disebut Sekolah Rakyat (SR). Tetapi selepas Sekolah Rakyat kebanyakan mereka tidak dapat melanjutkan pendidikannya. Bisa jadi rendahnya pendidikan masyarakat desa pada saat itu di samping disebabkan karena kebanyakan mereka adalah petani yang jarang mendapat kesempatan menikmati pendidikan formal, juga dulunya desa ini merupakan desa yang terisolasi. Kondisi ini menjadi masalah tersendiri bagi pemerintah desa, sehingga pada kurun waktu lima tahun terakhir telah digalakkan pemberantasan tiga buta yakni buta huruf, buta aksara dan buta angka untuk mengurangi tingkat kebodohan masyarakat.

Meskipun demikian, ada pula anggota masyarakat yang telah mengenyam pendidikan lanjutan. Tidak kurang ada sebanyak 408 orang telah menyelesaikan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, 321 orang yang tamat Sekolah Lanjutan Tingkat Atas, dan tidak kurang dari 100 orang yang melanjutkan pendidikan sampai tamat perguruan tinggi.

Tabel 4.3 Komposisi Penduduk Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah
1. Belum sekolah/usia dini	2532
2. Tidak tamat SD/ sederajat	2041
3. Tamat SD/ sederajat	3586
4. Tamat SLTP/ sederajat	408
5. Tamat SLTA/ sederajat	321
6. Tamat Akademi/ Perguruan Tinggi	100
7. Tidak sekolah	1078
Jumlah	10045

Sementara itu, sasaran program wajib belajar yang dicanangkan pemerintah beberapa tahun terakhir ini adalah pada penduduk usia dini yang berjumlah ± 2532 orang. Upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan sekolah juga didukung dengan tersedianya berbagai sarana pendidikan. Di desa ini telah berdiri sebanyak 6 buah Sekolah Taman Kanak-kanak, lima buah Sekolah Dasar dan dua buah Sekolah Menengah Pertama. Ditunjang dengan tenaga guru yang berjumlah 67 orang, keberadaan sekolah dasar di desa ini diharapkan dapat menampung jumlah anak-anak yang akan memasuki bangku sekolah pada tahun-tahun mendatang. Dan sebagian lulusannya bisa ditampung di kedua SMP tadi.

Selain pendidikan formal, telah berkembang pula pendidikan informal seperti pondok pesantren, pengajaran Al-Qur'an dan berbagai macam kursus yang dapat menunjang

taraf pendidikan dan pengetahuan masyarakat desa setempat.

4.3 Agama dan Adat Istiadat

Sebagian besar penduduk Desa Tegalrejo menganut agama Islam, yakni sekitar 9234 orang, penganut bukan agama Islam cukup banyak pula di sini. Sekitar 319 orang memeluk agama Protestan, 138 orang beragama Katolik, dan Hindu 354 orang. Penganut agama Budha dan aliran kepercayaan juga ada, hanya karena demikian kecil penganutnya sehingga luput dari pencatatan.

Kendatipun agama yang dianut penduduk di sini beraneka ragam, hampir tidak pernah sekalipun terjadi peristiwa-peristiwa yang mengganggu hubungan sosial. Nampaknya kelompok agama minoritas memaklumi keberadaan mayoritas, demikian pula sebaliknya, kelompok agama mayoritas menghormati keberadaan kelompok agama lainnya. Kegiatan masing-masing agama pada khususnya tidak menjadikan persoalan yang dapat meretakan hubungan sosial antara penganut agama yang satu dengan yang lain.

Aspek keagamaan di desa penelitian memang tidak begitu menonjol kecuali aktivitas wajib seperti sholat berjamaah, misa bagi umat Kristen, kegiatan-kegiatan yang sifatnya berhubungan dengan ritus keagamaan masih secara rutin berlangsung sebagaimana mestinya. Hanya saja aktivitas tersebut telah mengalami perluasan fungsi. Kegiatan seperti misalnya pengajian pada kelompok tahlil

telah semakin melembaga sebagai wadah komunikasi sosial. Perluasan fungsi ini nampak dengan diadakannya perbincangan berbagai macam persoalan pada akhir acara pengajian. Intensitas pertemuan yang rutin diadakan dengan demikian telah memperkuat kohesi hubungan antara penganut sesama agama.

Beberapa ritus keagamaan berangkat dari kebiasaan-kebiasaan sehingga melembaga menjadi semacam budaya. Khususnya bagi umat Islam kegiatan seperti pengajian sangat menonjol dan biasa diadakan setiap malam Jum'at. Sementara itu kegiatan yang juga rutin diadakan dan melibatkan sebagian besar warga yakni peringatan Maulid Nabi, Isra' Mi'raj dan sebagainya. Pada kegiatan tersebut biasanya diikuti oleh banyak warga sebab pada acara tersebut diadakan pula ceramah agama yang bersifat umum.

Sedangkan aktivitas sosial lainnya yang dapat mendekatkan hubungan antar pemeluk agama adalah seperti perayaan Hari Besar Nasional diadakan secara bersama-sama, demikian pula jika ada hajatan seperti mantenan, sunatan, mitoni, selapanan, selamatan desa, pendirian dan penempatan rumah baru, dan upacara adat yang lain masih tetap berjalan dan mereka yang punya hajat juga mengundang warga yang berlainan agama.

Untuk menunjang berlangsungnya kegiatan-kegiatan ritual di desa ini telah dibangun beberapa sarana ibadah untuk masing-masing agama. Tidak kurang dari 7 buah masjid dan 12 langgar telah tersebar di seluruh wilayah

desa. Bahkan ketika penelitian ini berlangsung sedang diselesaikan tahap akhir pembangunan sebuah masjid yang terletak di Dusun Gedangan melalui dana swadaya masyarakat dusun setempat. Sedangkan bagi umat Nasrani juga telah tersedia sarana ibadah berupa 4 buah gereja, demikian pula bagi umat Hindu juga telah ada 1 buah pura yang terletak di Dusun Jambon.

Sementara itu, pembinaan mental spiritual tidak luput dari perhatian warga. Seperti pembinaan kegiatan jama'ah tahlil, jama'ah Nasrani dan Hindu Dharma. Pembinaan ini dilaksanakan secara rutin baik setiap minggu, bulan atau tahunan dengan semua biaya kegiatan pembinaan ditanggung secara swadaya oleh warga peserta kegiatan.

4.4 Komunikasi dan Transportasi

Komunikasi merupakan aktivitas pokok dalam kehidupan sehari-hari warga desa yaitu hubungan sosial antara pihak yang satu dengan pihak yang lain. Pola komunikasi diantara warga desa biasanya dilakukan secara langsung orang per orang. Penyebaran berita banyak dari mulut ke mulut, atau sering disebut dengan 'gethok tular'. Komunikasi seperti ini tidak selamanya tergantung dari jarak tempat tinggal antara yang satu dengan yang lain asalkan derajat intimitas pergaulan memungkinkan keinginan mengadakan komunikasi.

Perkembangan kemampuan ekonomi dan teknologi telah menyebabkan semakin tipisnya batas ruang dan waktu proses

komunikasi. Di desa penelitian, sarana komunikasi sudah banyak tersedia dan dimiliki oleh warga. Di sepanjang jalan utama desa telah tersedia 6 buah telepon lokal yang bisa dipergunakan untuk umum, sementara itu tidak kurang dari 34 rumah tangga telah memiliki pesawat telepon sendiri. Alat bantu lain yang mengidentifikasi betapa pentingnya komunikasi dan informasi bagi warga setempat adalah keberadaan pesawat radio dan televisi yang hampir dimiliki oleh semua rumah tangga. Tidak sedikit pula mereka yang sudah berlangganan surat kabar dan memasang antena parabola untuk menambah akses informasi luar. Di samping itu banyak pula warga desa yang sudah memiliki pesawat komunikasi HT, CB dan Pager, utamanya bagi mereka yang sudah menganggap benda-benda tersebut sebagai kebutuhan karena mobilitas yang tinggi dan akses pergaulan yang luas.

Sementara itu ketersediaan prasarana perhubungan juga telah menambah luasnya hubungan warga dengan dunia luar. Sepanjang ± 18 km mulai dari pintu gerbang desa sampai ke ujung wilayah telah tersedia prasarana jalan aspal yang kokoh. Kondisi lorong-lorong jalan kampung pada umumnya cukup baik, hampir keseluruhan terbuat dari semen cor-coran. Hanya pada beberapa bagian dusun, ada pula prasarana jalan yang masih buruk kondisinya, termasuk jembatan yang menghubungkan antara Dusun Kukup dan Dusun Gading masih terbuat dari kayu. Akan tetapi secara

keseluruhan sarana jalan dan jembatan cukup memadai sebagai prasarana perhubungan.

Sebagai sarana transportasi umum, tidak kurang dari 75 armada angkutan pedesaan melayani trayek antara kota Batu - Gading sampai ke Dusun Sumberberas. Tarif rata-rata dari kota ke Gading sebesar Rp 400,- sekali jalan, dan tarif antara Gading ke Sumberberas Rp 500,-.

Perkembangan sosial ekonomi telah mendorong keberadaan pribadi yang dimiliki banyak rumah tangga di desa ini. Truk yang biasanya dipergunakan untuk mengangkut hasil-hasil ladang tidak kurang berjumlah 3 buah. Selain dimanfaatkan sendiri, oleh pemiliknya juga disewakan pada orang lain yang membutuhkan. Juga telah ada sejumlah 30 colt pick-up dan sejenisnya, 17 buah jeep, 53 buah sepeda motor, colt station sebanyak 63 buah, toyota kijang 11 buah, di samping sepeda pancal 90 buah. Keberadaan bermacam-macam kendaraan tersebut boleh jadi semakin bertambah seiring dengan perkembangan tingkat sosial ekonomi serta kebutuhan warga setempat. Semuanya itu telah menambah akses mobilitas warga desa semakin luas dan terbuka.

4.5 Lembaga Sosial Masyarakat dan Kepemudaan

Lembaga masyarakat pada umumnya berfungsi sebagai wadah penyaluran minat dan kepentingan warga. Dalam beberapa bentuk, lembaga masyarakat memiliki sifat terbuka, artinya setiap warga bebas masuk dan terlibat di

dalam aktivitas yang ada. Mereka yang menjadi anggota/terlibat di dalam satu 'organisasi' bisa jadi juga sebagai anggota organisasi yang lain, sangat tergantung dari minat dan kepentingannya. Terkadang motivasi mereka tidak lebih dan sekedar untuk memperluas jaringan sosial dan memperkuat hubungan ketetanggaan. Secara implisit partisipasi warga dalam aktivitas lembaga kemasyarakatan boleh jadi mempengaruhi penyelenggaraan pemerintahan desa.

Di desa penelitian, tidak kurang terdapat sejumlah 32 buah lembaga kemasyarakatan yang ada baik di tingkat desa, dusun sampai ke tingkat RW/RT. Banyaknya lembaga kemasyarakatan mencerminkan adanya kebutuhan dan kepentingan warga yang harus disalurkan dalam organisasi-organisasi itu secara spesifik. Aktivitas lembaga kemasyarakatan tersebut memiliki banyak dimensi, baik dimensi sosial, ekonomi, politik, dan budaya. Dalam kebanyakan hal lembaga ini merupakan anak cabang dari lembaga-lembaga sosial yang ada di struktur atas.

Lembaga-lembaga kemasyarakatan yang termasuk dalam kategori lembaga "sosial" diantaranya adalah LKDM, AMPI, MDI, Karang Taruna, PKK, FKPPi, Pemuda Demokrat, HWK, Al-Hidayah, Pemuda Muhammadiyah, IPNU, dan sebagainya. Karakteristik lembaga-lembaga tersebut pada umumnya bergerak dalam berbagai aspek atau multi dimensi. Sifat keanggotaan relatif tetap dan memiliki struktur kelembagaan yang baku. Sementara itu orientasi dan gerak

langkah organisasi ditetapkan secara formal melalui Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga. Dengan kata lain, lembaga-lembaga tersebut mempunyai struktur tugas yang terorganisasi dan baku.

Lembaga-lembaga sosial kemasyarakatan yang bergerak dan berhubungan erat dengan bidang-bidang tertentu, seperti jama'ah tahlil, remaja masjid, persekutuan doa, dan sebagainya adalah merupakan kelembagaan warga yang memiliki ikatan emosional keagamaan. Melalui lembaga ini masing-masing warga memperkuat nilai-nilai keagamaan dan kohesi sosialnya diantara mereka.

Keberadaan lembaga sosial ini banyak dimanfaatkan, khususnya oleh pemerintah desa sebagai sarana memperkuat partisipasi warga dalam pembangunan. Karena dengan sedikit sentuhan nilai-nilai keagamaan pada aspek pembangunan, menjadikan mereka sadar akan pentingnya keterlibatan mereka dalam pembangunan.

Lembaga sosial yang bergerak di bidang kesejahteraan dan kesehatan masyarakat adalah Dasa Wisma, Samikran, kelompok paguyuban KB dan Polindes. Kelompok masyarakat yang bergerak di bidang ekonomi pertanian misalnya Himpunan Kerukunan Tani, Kontak Tani dan Himpunan Petani Pemakai Air. Di sini warga desa dapat melakukan jalinan interaksi yang mendukung peningkatan usaha pertanian, seperti menambah akses informasi mengenai pemakaian air, bibit, pupuk, dan pola-pola tanam serta pemasaran hasil-hasil pertanian.

Lembaga kepemudaan biasanya bergerak di bidang olah raga, seni dan ketrampilan seperti kesenian ludruk, lawak, sepak bola, dan sebagainya. Biasanya keseluruhan aktivitas terhimpun dalam organisasi kepemudaan karang taruna. Aktivitas di bidang olah raga yang cukup menonjol adalah sepak bola dan bola volley. Hampir pada setiap acara kompetisi antara desa, tim dari desa ini keluar sebagai pemenang. Sekian banyak prestasi-prestasi yang diraih menunjukkan kemampuan dalam pembinaan seksi kepemudaan. Seperti jadwal latihan dan sarana berlatih yang cukup memadai serta perhatian yang diberikan oleh pemerintah desa cukup besar. Di desa ini, hampir setiap dusun telah memiliki karang taruna sendiri, dengan harapan partisipasi pemuda dalam setiap aktivitas karang taruna dapat lebih intensif. Sedangkan di tingkat desa, pembinaan hanya pada waktu-waktu tertentu saja, misalnya adanya kegiatan yang mengharuskan keterlibatan kolektif pemuda seluruh desa seperti misalnya kompetisi olah raga antar desa, maka koordinator pemuda di tingkat desa mengumpulkan para tokoh-tokoh pemuda dari semua dusun untuk diajak berembug.

Pada aktivitas di bidang kesenian, yang selama ini berkembang adalah reog dan karawitan. Kedua jenis kesenian ini nampaknya mendapat perhatian cukup besar dari pemerintah desa, terbukti dengan tersedianya sarana dan tempat latihan yang lengkap serta ditunjang dengan jadwal latihan yang teratur dan adanya pelatih.

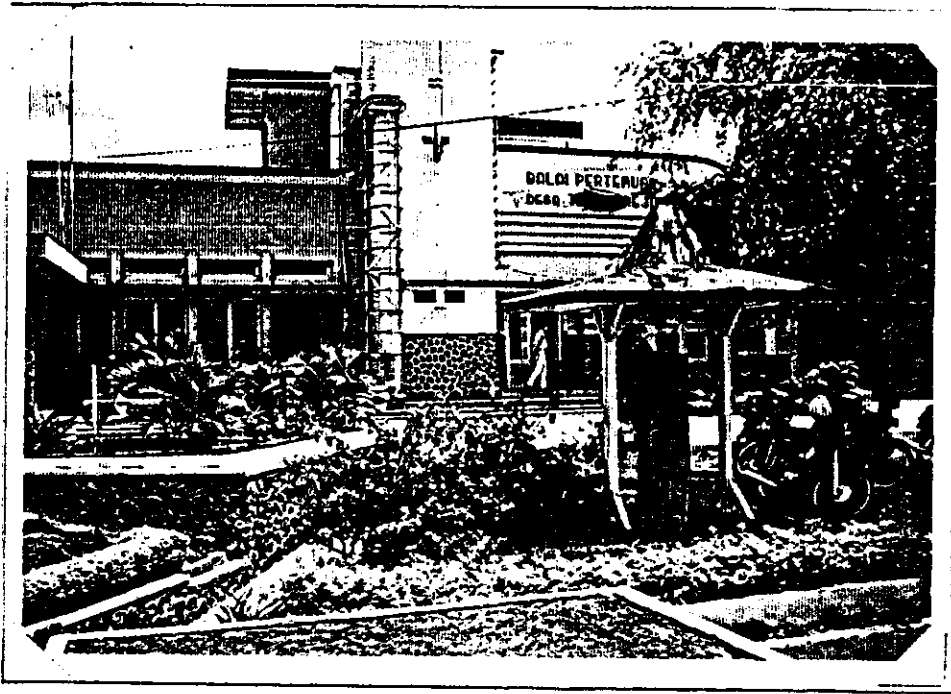
Di samping aktivitas-aktivitas ketrampilan, oleh pemuda yang digerakkan melalui wadah karang taruna di tingkat dusun, para pemuda juga seringkali terlibat dalam aktivitas-aktivitas sosial dan pembangunan, seperti kerja bakti pembangunan jalan, membangun pos kamling, kebersihan lingkungan, dan sebagainya. Selain itu, para pemuda juga membentuk kelompok pengajian dan sinoman yang lebih bersifat sosial keagamaan. Khususnya pada saat ada hajatan atau kematian, para pemuda yang tergabung di lembaga sinoman seringkali menjadi 'panitia' kegiatan. Untuk menunjang kegiatan sosialnya, mereka juga aktif mengumpulkan dana kegiatan melalui sumbangan-sumbangan/jasa yang tidak mengikat seperti jasa pembayaran iuran air dan listrik yang dikoordinir oleh pemuda dusun. Dana-dana itulah yang kemudian dipergunakan untuk membeli berbagai perlengkapan hajatan seperti kursi, meja, tenda, piring, gelas, dan sebagainya.

Keberadaan lembaga sosial kemasyarakatan tersebut sangat membantu dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan desa.

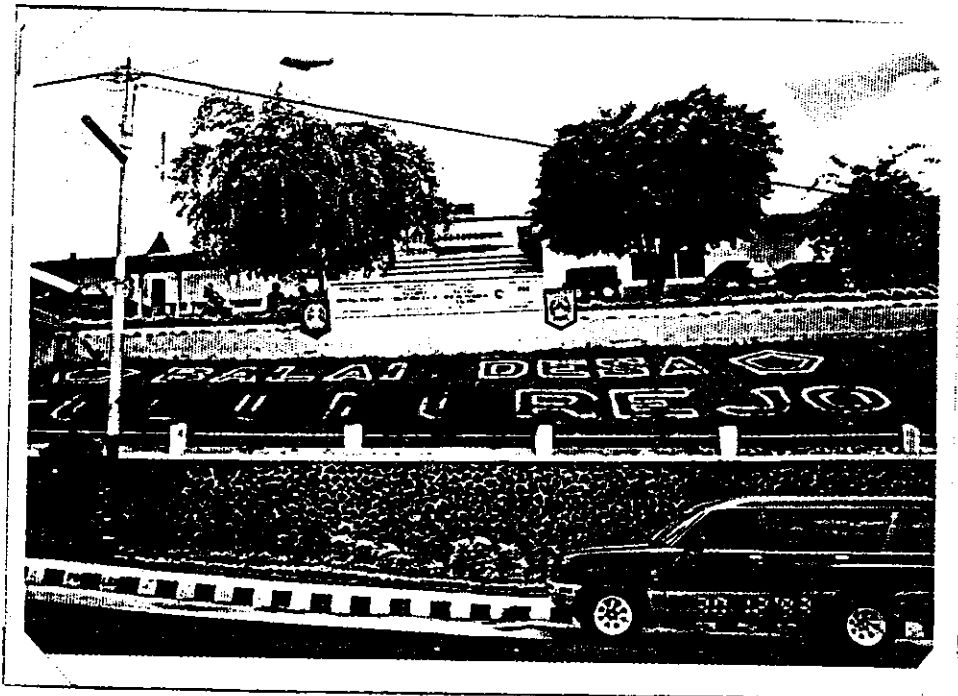
4.6 Pemerintahan Desa

Sejarah pemerintahan Desa Tegalrejo, sebagaimana desa-desa lain sebelum diberlakukannya ketentuan perundangan No. 5/1969 tentang Pemerintahan Desa, pernah dipimpin oleh lurah yang memperoleh kekuasaannya secara turun-temurun. Menurut catatan terakhir, Desa Tegalrejo

pernah dipimpin oleh lurah Matarjo yang berkuasa selama 46 tahun sejak tahun 1923 sampai dengan 1969. Kemudian Matarjo karena terindikasi ada hubungannya dengan peristiwa G 30 S/PKI, ia diamankan oleh aparat keamanan dan posisinya sebagai pemimpin desa diserahkan sementara kepada Ahmad (anggota ABRI) sebagai caretaker. Ahmad hanya sempat memimpin desa selama 2 bulan karena ia harus memangku jabatan di dinas militer atas perintah komandannya. Jabatan caretaker lurah kemudian diserahkan kepada Sukirno (juga anggota ABRI) yang berkuasa sejak 1969 sampai dengan 1974. Dengan berakhirnya jabatan Sukirno kemudian untuk mengisi jabatan kepala Desa Tegalrejo diadakan pemilihan kepala desa untuk masa jabatan selama 8 tahun. Dalam pemilihan kepala desa tersebut, Asmanto (anggota ABRI) terpilih sebagai kepala desa. Karena keberhasilannya memimpin desa selama masa jabatannya yang pertama, Asmanto terpilih lagi untuk memangku jabatannya sebagai kepala Desa Tegalrejo yang kedua kalinya mulai tahun 1992 sampai dengan 1990. Selama dua periode memangku jabatan sebagai kepala desa, Asmanto dianggap berhasil meletakkan dasar-dasar bagi keberhasilan pembangunan Desa Tegalrejo. Khususnya pada periode jabatan kedua, di bawah kepemimpinan Asmanto, Desa Tegalrejo mampu merealisasikan RAPPKD-nya sebesar tidak kurang dari 300 juta rupiah lebih. Suatu prestasi yang cukup bagus untuk ukuran sebuah desa.



Gambar 4.2 Kantor dan Balai Desa Tegalrejo



Kemudian pada tahun 1990 diadakan pemilihan kepala desa lagi, dan yang terpilih adalah Pratomo, seorang sipil putra desa asli Tegalrejo yang bekerja di pabrik tekstil PT Warna Megah Batu. Sewaktu pemilihan, Pratomo telah mendapat ijin dari pimpinan perusahaannya untuk ikut pilkades dan setelah ia terpilih memangku jabatan kepala desa ia tetap tercatat sebagai karyawan PT Warna Megah. Bahkan Pratomo telah terpilih sebagai Ketua SPSI Unit PT Warna Megah sebanyak 4 kali sampai sekarang.

Sebelum terpilih sebagai kepala desa, Pratomo pernah menjadi Ketua RW III di desanya selama 5 tahun. Oleh karena itu, walaupun ia bekerja di dunia industri tetapi ia sedikit banyak mempunyai pengalaman di bidang pemerintahan. Terlebih lagi ia cukup aktif di berbagai bidang organisasi kepemudaan, kesenian, kemasyarakatan, dan lain-lain yang banyak berhubungan dengan tugas-tugas pemerintahan di desanya.

Di awal jabatannya sebagai kepala desa, Pratomo melakukan usaha-usaha penyempurnaan organisasi dan manajemen di lingkungan pemerintahan desanya dan organisasi ekstra-birokrasi desa seperti LKMD dan LMD. Ia berusaha mengoptimalkan potensi sumber daya yang dimiliki desa dengan memanfaatkan sumber daya desa yang potensial tersebut di organisasi birokrasi dan ekstra-birokrasi desa sesuai dengan kapasitas dan ketokohnya dalam masyarakat. Di organisasi birokrasi desa ia melakukan restrukturisasi perangkat desa dengan memanfaatkan tenaga



Gambar 4.3 Rapat Pengurus LKMD Tegalrejo



senior maupun yunior di tempat-tempat strategis untuk memperlancar tugas-tugas pemerintahan. Jumlah perangkat desa yang membantu peran Pratomo sebagai kepala desa tidak kurang dari 17 orang, suatu jumlah yang cukup memadai untuk desa sebesar Tegalrejo.

Di samping itu ia juga dibantu oleh tokoh-tokoh masyarakat terpilih yang duduk dalam kepengurusan Lembaga Musyawarah Desa (LMD) dan Lembaga Ketahanan Masyarakat Desa (LKMD) yang berfungsi memusyawarahkan setiap keputusan desa yang penting dan menangani pembangunan desa. Pengurus LMD ada sejumlah 17 orang yang diketuai oleh Pratomo sendiri dan dibantu oleh seorang sekretaris, 3 orang ketua kelompok, dan 12 orang anggota. Pengurus LMD telah diusahakan terdiri dari tokoh-tokoh masyarakat desa yang berpengaruh dan mewakili semua dusun yang ada. Demikian pula halnya dengan kepengurusan LKMD. Jumlah seluruh pengurus LKMD ada sebanyak 40 orang yang terdiri dari seorang ketua umum, 2 orang wakil ketua, 2 orang sekretaris, 2 orang bendahara, 10 orang ketua seksi dan sisanya anggota. Jumlah pengurus LKMD Tegalrejo ini adalah yang paling besar/banyak yang pernah kami jumpai. Desa-desa lain biasanya hanya sekitar 17 - 20 orang saja. Mungkin ini disesuaikan dengan besarnya wilayah desa dan jumlah penduduknya.

Pengurus LMD dan LKMD adalah tokoh-tokoh masyarakat yang selain bisa dikatakan mewakili dusun-dusun yang ada juga profesi yang ada di desa seperti misalnya pendidik,

pedagang, anggota ABRI, petani, karyawan perusahaan swasta, pegawai negeri, wiraswasta, dan sebagainya.

Untuk memberikan motivasi kerja yang baik kepada perangkat desa (birokrasi pemerintahan desa) mulai dari kepala desa sampai ketua RT dan juga seluruh pengurus LMD dan LKMD, Pemerintah Desa Tegalrejo telah mengeluarkan keputusan desa tentang pemberian berbagai macam insentif/ perangsang kerja, misalnya untuk perangkat desa selain mendapat gaji tetap mereka juga diberi asuransi tenaga kerja, biaya kesehatan, baju dinas, pakaian hansip, dan sebagainya. Untuk ketua RT dan RW selain mendapat pakaian seragam mereka juga mendapat uang insentif kerja sebesar Rp 60.000,- sampai dengan Rp 100.000,- setiap tahunnya. Demikian pula untuk pengurus dan anggota LMD dan LKMD memperoleh pakaian seragam dan uang kehormatan sebesar Rp 100.000,- per tahun.

Selain itu, untuk memperlancar tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan di dusun-dusun telah dibangun balai-balai dusun dan diciptakan mekanisme kerja perencanaan dan pelaksanaan pembangunan (misalnya panitia pembangunan dan kelompok kerja) serta hubungan kerja antara desa dan dusun (misalnya lewat sistem pelaporan/rapat rutin dan jaringan intercom). Banyak hal yang telah ditempuh oleh pemerintah desa guna meningkatkan keberhasilan pemerintahan dan pembangunan desa, walaupun di sana sini masih banyak dijumpai kekurangan-kekurangan yang perlu diperbaiki.

Akhirnya, dari uraian mengenai monografi desa tersebut di atas telah memberikan gambaran tentang kemajuan yang telah dicapai desa Tegalrejo sampai sekarang. Selain memberikan gambaran yang umum mengenai profil desa yang sedang membangun sekaligus juga aspek-aspek unik yang menonjol yang terdapat pada desa Tegalrejo.

Gambaran nuansa desa Tegalrejo sebagaimana telah tersajikan ternyata telah menyimpan berbagai kasus yang sangat menarik untuk diteliti. Dari sana telah dipilih 3 kasus yang bisa dipakai untuk mengungkap perilaku kekuasaan kepala desa Tegalrejo.

Bab 5**PROFIL KEPALA DESA TEGALREJO**

Setiap orang mempunyai riwayat perjalanan hidup yang tidak sama. Persamaan-persamaan atau tepatnya kemiripan mungkin juga ada di antara orang-orang tertentu seperti misalnya dilahirkan oleh keluarga tidak mampu, pernah sekolah satu kelas di tempat yang sama, pernah ditolak jadi tentara dan sebagainya, tetapi yang jelas setiap orang pasti mempunyai ciri-ciri khas dan keunikan-keunikan yang tidak dimiliki oleh orang lain.

Para ahli ilmu perilaku sependapat untuk menyatakan bahwa pandangan, sikap, dan perilaku seseorang banyak dipengaruhi oleh faktor lingkungan baik luar maupun dalam. Faktor keluarga, pendidikan, pergaulan, dan masyarakat di mana seseorang bertempat tinggal sangat kuat sekali peranannya membentuk pandangan, sikap, dan perilakunya. Sejak lama memang telah dikenal adanya teori tabularasa yang pada intinya menerangkan bahwa setiap bayi lahir seperti kertas putih yang siap setiap saat diberi warna apapun. Oleh karena itu kalau kertas putih itu berupa sebuah kanvas yang akan dilukis oleh seorang pelukis profesional maka kanvas tadi akan menjadi sebuah lukisan yang sangat bagus, sebaliknya sebuah kanvas sebagus apapun yang dicorat-coret oleh seseorang yang

bukan pelukis maka kanvas itu akan berisi coretan yang carut-marut.

Pada bab ini akan dipaparkan profil Pratomo sebagai putra kepala desa yang kebetulan menjabat sebagai Kepala Desa Tegalrejo dari masa kecil, remaja, dan dewasa. Tujuan pemaparan profil ini bukan untuk mengkultuskan Pratomo sebagai makhluk yang hebat, tetapi seperti dikatakan di atas, untuk melukiskan riwayat perjalanan hidupnya, gagasannya, sikapnya, dan perilakunya sebagai perwujudan dari nilai-nilai sosial yang telah terinternalisasi dalam dirinya.

5.1 Latar Belakang Keluarga

Pratomo lahir pada tanggal 4 September 1953 di dukuh Gading desa Tegalrejo Kec. Batu, Malang dari pasangan orangtua yang bernama P. Atmo (asal Sidoarjo) dan Ibu Dasemi (asal Batu, Malang). Kelahiran bayi Pratomo agak dramatis karena ketika itu Ibu Dasemi yang sedang hamil tua sedang menunggu selesainya panen sayur kubis di ladangnya. Merasa perutnya sakit ia menepi ke pinggir jalan dan beberapa saat kemudian lahirlah bayi laki-laki yang cukup sehat dan oleh orangtuanya kemudian diberi nama Pratomo. Menurut cerita Ibu Dasemi kepada menantunya (istri Pratomo), ketika ia melahirkan Pratomo di pinggir jalan kebun itu sempat menggegerkan orang-orang kampung sekitar obyek wisata Semesta. Mereka berhamburan datang ke sana tidak hanya untuk menolongnya dan bayinya tetapi

anehnya mereka juga mengambil batu-batuan atau tanah yang terceceri darah nifas karena kelahiran Pratomo. Menurut kepercayaan masyarakat setempat, ceceran darah tersebut dapat dijadikan "penglaris dagangan" di pasar. Dan masih menurut cerita Ibu Dasemi lagi, peristiwa kelahiran tersebut juga merupakan pertanda bayi yang akan dilahirkan itu akan menjadi orang yang suka menolong orang lain, supel dalam pergaulan dan sekaligus akan menjadi pekerja yang ulet.

Pak Atmo dan Ibu Dasemi mempunyai tujuh orang anak, yaitu enam orang anak perempuan: Poniye, Poniti, Ponitun, Partini, Parmiasi, Poniyah dan seorang anak laki-laki: Prawiro. Sebenarnya pasangan Atmo dan Dasemi pernah dikaruniai seorang anak laki-laki yang pertama lahir, tetapi meninggal saat ia masih bayi. Dengan ketujuh anaknya, keluarga Atmo dan Dasemi dapat dikatakan sebagai keluarga besar.

Keluarga Atmo hidup di tengah masyarakat di sekitar daerah wisata Semesta. Mereka bertempat tinggal di dukuh Gading di sebuah rumah yang ditempati oleh keluarga Pratomo sekarang. Keluarga Atmo, seperti keluarga-keluarga yang lain yang tinggal di sekitarnya, hidup dari sebidang tanah ladang yang ditanami sayur-mayur dan memperoleh tambahan penghasilan dari berdagang buah-buahan di pasar Semesta. Keluarga Atmo adalah termasuk keluarga sederhana yang ekonominya mengandalkan dari

penghasilan berkebun sayur-mayur dan berdagang buah. Atmo beruntung karena walaupun penghasilannya tidak banyak tetapi masih mempunyai kesadaran untuk menyekolahkan anak-anaknya mulai dari pendidikan SD sampai SMA. Yaitu, putra nomer 1. PoniyeM lulusan SD, pekerjaan terakhir sebagai petani; 2. Poniti lulusan SD, pekerjaan petani; 3. Ponitun lulusan SPK, bekerja di Dinas Kesehatan Pbg; 4. Pratomo lulusan SMP dan SMA (Upers), bekerja di PT. Warna Megah Batu dan merangkap sebagai Kepala Desa Tegalrejo; 5. Partiwi lulusan SMA, bekerja sebagai karyawan pada Koperasi Karyawan PT. Warna Megah Batu; 6. Parmiami lulusan SMA, sekarang berwira-swasta; dan 7. Poniyah lulusan SMA, sekarang bekerja di Puskesmas Batu.

Pak Atmo selain dikenal sebagai petani dan pedagang buah juga sebagai dukun pijat, yang setiap akan mengobati orang yang sakit minta pijat menggunakan sebuah tempat minyak (cupu) yang harus dihangatkan supaya keluar minyak lewat tirakatan sebelumnya supaya si pasien cepat sembuh. Tetapi tidak ada satu pun anak-anak Atmo yang melanjutkan profesi sebagai dukun pijat, hanya saja putrinya yang ketiga yaitu Ponitun yang lulusan SPK yang bekerja di bidang kesehatan dan putrinya yang ke tujuh yaitu Poniyah bekerja di Puskesmas. Atmo sebagai dukun pijat tidak memungut biaya dari setiap orang meminta/membutuhkan pertolongannya, ia semata-mata menjadikan kepintaran memijatnya untuk membantu sesamanya yang tidak mampu

berobat ke dokter. Ia memang ikut merasa senang kalau bisa membantu orang lain, dan jiwa sosialnya ini ia tanamkan kepada anak-anaknya. Salah satu putranya, Pratomo, walaupun termasuk suka bertemperamen keras atau bandel tetapi juga mewarisi jiwa sosial ayahnya. Kalau ada orang yang mengeluh kepadanya sering ia tidak tega dan segera membantunya. Ia termasuk orang berprinsip tuntas dalam membantu orang lain walaupun seringkali hal itu bisa merepotkan dirinya sendiri dan keluarganya. Ia sering pula sukar menolak permintaan orang lain.

Anak-anak Atmo setelah semuanya menikah sebagian besar tinggal di sekitar desa Tegalrejo, hanya satu orang yaitu Ponitun yang tinggal di kota lain, Probolinggo, karena pekerjaannya. Rumah Pratomo sendiri berdekatan satu sama lain dengan rumah saudara-saudaranya di dusun Gading, dusun krajanya desa Tegalrejo. Rumah yang ditempati keluarga Pratomo sekarang dulunya adalah rumah orangtuanya yang kemudian ia perbaiki dan diperluas. Rumah ini terletak di sebuah gang sempit di jalan besar menuju ke pemandian Semesta. Jarak antara rumahnya dengan Kantor Desa Tegalrejo hanya sekitar 500 meter saja, tetapi setiap ia ke kantor selalu naik mobil Toyota Hardtop, sebuah jeep warna biru metalik lengkap dengan asesorisnya, yang mengesankan ciri khas pemiliknya yang dinamis, gesit, dan siap pergi ke mana saja.

Pratomo telah lama kehilangan orangtuanya. Ibunya, Dasemi, meninggal tahun 1975 yang lalu, sedangkan

babaknya, Atmo, wafat tahun 1990, yaitu tahun di mana ia harus berjuang keras memenangkan pemilihan kepala Desa Tegalrejo. Ia sangat sedih ditinggal kedua orangtuanya, karena disaat-saat ia menjalani kepemimpinannya sebagai kepala desa yang mengurus kemampuan lahir dan batinnya, ia tidak lagi mempunyai tempat untuk mengadu dan meminta nasihat yang berharga. Ia berniat meneruskan dan memegang teguh filsafat hidup klasik yang telah ditanamkan ayah-ibunya sejak ia masih kecil "*berani karena benar dan takut karena salah*".

5.2 Masa Kecil, Remaja, dan Dewasa

5.2.1 Anak Kebun

Sebagai anak petani, Pratomo cukup akrab dengan kehidupan pertanian. Ia menempuh sekolah dasar di desanya dengan lancar dan lulus tahun 1966. Selama sekolah ia merasakan kehidupannya ia jalani antara rumah - sekolah - kebun seperti kebanyakan anak-anak desa pertanian lainnya. Tidak ada yang begitu istimewa, semuanya berjalan biasa-biasa saja. Semenjak kecil, sepulang sekolah ia bermain-main dengan teman-temannya di kebun orangtuanya sambil membantu orangtuanya bekerja di kebun sayur atau mencari kayu bakar di hutan. Kehidupannya sebagai anak petani ia jalani dengan tulus tetapi ia juga bisa merasa menikmatinya. Sifat kepribadian Pratomo yang cukup menonjol sejak kecil adalah berani dan jujur. Rupanya ia benar-benar memperhatikan setiap petuah

orangtuanya dan mewarisi nilai-nilai kepribadian tersebut yang diugeminya sampai sekarang. Filsafat hidup yang sederhana, jujur, suka bekerjasama dan ulet diakuinya pula telah ikut membentuk kepribadiannya. Ia telah melihat dan ikut merasakan betapa orangtuanya dan petani-petani lainnya bekerja sangat keras semenjak pagi hingga sore mencangkul tanah, menanam bibit, memelihara tanaman, memetik hasil, dan menjualnya ke pasar. Pekerjaan yang begitu berat sayangnya tidak diikuti dengan penghasilan yang memadai. Walau demikian ia bangga dengan keuletan orangtuanya bekerja untuk menghidupi keluarganya. Ia benar-benar terkesan dengan kehidupan petani yang begitu tegar dan berani menghadapi tantangan hidup, jujur, optimis, dan ulet. Ia tidak malu bahkan mungkin bangga sebagai anak kebun.

5.2.2 Pekerjaan Pertama: Buruh Tani

Setelah lulus dari SD ia oleh orangtuanya diberi kesempatan melanjutkan pendidikannya di sekolah menengah pertama. Ia memilih sekolah di SMP Islam di Malang yang berjarak 20 km dari rumahnya. Untuk itu ia harus in de kost di Malang.

Pada waktu itu tahun 1966 yang penuh dengan gejolak politik berkaitan dengan peristiwa G 30 S/PKI yang begitu kuat berimbas di mana-mana tida terkecuali di Malang. Keadaan ini juga berpengaruh dan ikut mewarnai masa-masa sekolah Pratomo di SMP Islam. Demonstrasi demi demonstrasi

menentang PKI dan antek-anteknya menjadi semacam aktivitas rutin seluruh masyarakat termasuk pelajar dan mahasiswa juga pelajar di SMP Islam yang tergabung dalam KAPPI ikut aktif. Kegiatan ini diikuti Pratomo sampai kelas dua SMP. Melihat banyak teman-teman Pratomo yang dipukuli oleh simpatisan PKI orangtuanya menjadi ngeri dan minta ia pindah di SMP Taman Indah milik Taman Agung persis ketika ia naik kelas tiga. Ia lulus dari SMP Taman Indah pada tahun 1969.

Begitu lulus dari SMP ia tidak melanjutkan sekolah di SMA karena keadaan ekonomi orangtuanya kurang menguntungkan saat itu. Ia sadar akan hal itu dan memutuskan bekerja apa saja asal menghasilkan uang dan halal. Ia menjadi buruh tani, mencangkul, menanam, ngompres, dan berbagai pekerjaan tani lainnya. Inilah pekerjaan "resmi" pertama sebagai buruh tani. Ia jalani pekerjaan taninya dengan sungguh-sungguh. Suatu jenis pekerjaan yang berat untuk seorang anak seusianya. Kulit tubuhnya menjadi lebih hitam karena terbakar oleh matahari tetapi tubuhnya semakin kokoh dan terlatih. Ia sadar inilah resiko menjadi anak petani, anak kebun yang harus bekerja keras. Ia senang melakukan pekerjaannya demi membantu ekonomi keluarganya. Ia jalani pekerjaan serabutan sebagai buruh tani ini selama 2 tahun. Melihat anaknya bekerja begitu berat orangtuanya merasa kasihan dan sedih, akhirnya memintanya berhenti bekerja. Sebagai anak yang patuh pada orangtua ia lalu berhenti sebagai buruh tani yang bekerja

serabutan. Tetapi fikirannya berkelana mencari alternatif pekerjaan yang ia sukai dan diijinkan orangtuanya. Kebetulan pada tahun 1971 sebuah pabrik tekstil yang baru berdiri di kota Batu PT. Warna Megah sedang mencari beberapa orang sebagai tenaga kasar. Dan ternyata Pratomo ternyata tertarik untuk melamar pekerjaan itu dan mendapat ijin dari orangtuanya. Bersyukur ia bisa diterima masuk di perusahaan tekstil tersebut sebagai tukang sapu, ketika itu ia masih berumur 18 tahun.

5.2.3 Menjadi Pekerja Pabrik dan Pemimpin Serikat Pekerja

Tahun 1971 adalah tahun yang memberikan warna perubahan yang begitu berarti bagi kehidupan Pratomo yaitu dari sebagai anak kebun berubah menjadi "anak industri" yang ia awali sebagai tukang sapu di pabrik tekstil Warna Megah. Ia sama sekali tidak malu dengan pekerjaan barunya karena ia sudah terbiasa bekerja kasar dan serabutan. Ia akan rubah nasibnya dengan pekerjaan baru ini.

Kemauan untuk maju dan berkembang serta keuletannya merupakan modal yang sangat berharga bagi Pratomo untuk mewujudkan keinginannya. Di sela-sela pekerjaannya ia menyempatkan diri belajar kepada teman-temannya yang bertugas di bagian produksi (operator mesin). Dari hasil *magang secara informal* kepada teman-temannya itu rupanya hasilnya tidak mengecewakan. Setelah menjadi tukang sapu yang digelutinya selama kurang lebih 1 tahun ternyata ia

kemudian diangkat menjadi operator mesin karena dinilai mempunyai kemampuan menjalankan mesin.

Pada perkembangan berikutnya, untuk menjadi operator mesin yang handal selain menuntut kemampuan individu namun juga kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain. Pratomo nampaknya telah menyimpan potensi kepemimpinan dalam dirinya. Potensi kepemimpinannya itu ia tampilkan dengan baik selama ia menjadi operator mesin dan tidak lebih dari 2 tahun kemudian ia diangkat sebagai "group leader" dari para operator mesin dengan anak buah sebanyak 10 orang. Peristiwa penting bagi Pratomo ini terjadi pada tahun 1974 dan satu tahun kemudian (1975) setelah pimpinan perusahaan melihat kemampuan kepemimpinannya ia dipercaya menduduki posisi sebagai asisten supervisor yang membawahi 2 sampai 3 orang group leader. Posisi sebagai asisten supervisor ia jabat selama 8 tahun, dan pada tahun 1983 pangkatnya naik menjadi supervisor. Ketika masih sebagai asisten supervisor Pratomo diberi kesempatan oleh perusahaan untuk menambah wawasan dan pengalamannya dengan mengikuti berbagai pendidikan non-formal baik di bidang kepemimpinan maupun produksi, diantaranya:

- Pendidikan Perburuhan Tripartite, pada tahun 1977, yang diadakan oleh Dinas Perburuhan Tingkat I Jawa Timur.
- Pendidikan Kepemimpinan Serikat Buruh Tingkat Lanjutan Basis SBTS se-Jawa, tahun 1980, yang

diselenggarakan oleh YKTI Pusat Pembinaan Sumber Daya Manusia, Jakarta.

- Kursus Penyegaran "*Weaving Departement*", tahun 1983, sebanyak 2 kali yang diadakan oleh PT Warna Megah.

Selain itu, dari tahun 1984 hingga tahun 1993 Pratomo juga pernah mengikuti pelatihan sebagai berikut:

- Lokakarya "*Pengendalian Mutu Terpadu*", diselenggarakan oleh PT Texmaco di IPPM Jakarta, tahun 1984.
- Lokakarya "*Meningkatkan Efektivitas Fungsi Supervisor*" di IPPM Jakarta, tahun 1986.
- Seminar "*Keselamatan dan Kesehatan Kerja*" diselenggarakan oleh Depnaker Tingkat I Jatim, 1987.
- Latihan "*Motivator KB bagi Perusahaan*" diselenggarakan oleh Depnaker Tingkat I Jatim dan BKKKBN Wilayah Propinsi Jatim, tahun 1988.
- "*Penataran P-4 bagi Pemuka Masyarakat*" oleh BP7 Kab. Malang, tahun 1989.
- Pelatihan "*Leadership Management*" diselenggarakan oleh DLKD Tingkat I Jatim, tahun 1993.

Bersamaan dengan pengangkatan Pratomo sebagai supervisor, pada tahun itu pula ia terpilih sebagai seorang pengurus SBSI Unit Warna Megah. Sebelum ada SBSI, di PT Warna Megah pertama kali Pratomo aktif sebagai pimpinan kelompok di Ikatan Karyawan Brawijaya (IKABRA) sebagai organisasi karyawan yang ada di sana (1973).

Kemudian pada tahun 1986 saat ada reformasi kepengurusan SBSI, Pratomo terpilih sebagai ketuanya. SBSI di bawah kepemimpinannya cukup berhasil dalam menjalankan missinya, yang antara lain ditandai dengan tidak adanya gejolak buruh, diperpanjangnya jam istirahat kerja, pengadaan bus-bus untuk menjemput karyawan, terbentuknya koperasi karyawan, dan yang paling penting adalah dijalankannya ketentuan upah minimal bagi karyawan. Oleh rekan-rekannya ia dianggap sukses memperjuangkan kepentingan para pekerja. Hubungan yang baik dengan pihak manajemen perusahaan yang dibina selama itu ternyata cukup membantu kelancaran perannya sebagai ketua SBSI. Dengan kemampuan komunikasi yang dimiliki dan dijalankannya (ia sering menyebut teknik melobi) ia berhasil menyampaikan aspirasi para pekerja kepada pimpinan perusahaan dan meneruskan kebijakan manajemen kepada pekerja.

Keberhasilan Pratomo memimpin SBSI periode 1986 - 1988 menyebabkan ia terpilih kembali menjadi ketua SBSI untuk periode 1988 - 1990. Pada kepengurusan kedua ini terjadi perubahan nama dari SBSI menjadi SPSI. Dan pada tahun 1985 - 1990 itu pula terjadi peristiwa yang cukup luar biasa pada diri Pratomo. Selain ia menjadi ketua SBSI 1986 - 1988 dan kemudian ketua SPSI 1988 - 1990, ia juga menjadi ketua RW III di desanya (1985 - 1990). Di akhir jabatan kedua di SPSI dan jabatan ketua RW III, ia mendapat desakan dari sebagian warga desanya dan ijin

dari pimpinan perusahaannya untuk ikut dalam pemilihan kepala Desa Tegalrejo dan ternyata ia terpilih atau memenangkan jabatan kepala desa tersebut untuk masa jabatan selama 8 tahun (1990 - 1998). Dan hebatnya lagi, dalam pemilihan kepengurusan SPSI tahun 1990 - 1993 dan periode 1993 - 1996 oleh rekan-rekannya ia tetap dipercaya untuk memimpin organisasi pekerja SPSI di Unit PT Warna Megah. Hal ini merupakan prestasi yang cukup mengagumkan bagi diri Pratomo. Aktivitasnya yang menonjol pada perserikatan pekerja di Warna Megah telah mendorong dirinya memperlebar kiprah kepemimpinannya pada SPSI tingkat daerah kabupaten. Ia sekarang dipercaya untuk memegang jabatan bendahara pada DPC SPSI Kab. Malang.

5.2.4 Membina Keluarga

Merasa telah bekerja dan memperoleh penghasilan tetap dari perusahaan tekstil PT Warna Megah, walaupun hanya sebagai pekerja rendahan, ia ingin segera membina suatu rumah tangga dengan seorang wanita yang telah menambat hatinya. Maka pada tahun 1975 ketika Pratomo baru berumur 22 tahun, ia melangsungkan pernikahan dengan seorang gadis pilihannya, Djuwani, anak tetangga dekatnya.

Dari hasil perkawinannya ia dikaruniai 3 orang anak, yang pertama lelaki bernama Joni Prabowo lahir tahun 1976 sekarang sedang kuliah di FT ITN. Pratomo sebenarnya ingin anaknya yang pertama ini menjadi tentara atau kuliah di STPDN tetapi si anak mempunyai pilihan lain.

Dan Pratomo tidak memaksanya. Setelah 4 tahun berikutnya anak kedua lahir (1980) seorang laki-laki yang diberi nama Dody Prabowo, yang saat ini kelas III SMPN II di Batu. Status perkawinan Pratomo dengan dua anak ini bertahan selama 10 tahun, mungkin ia dan isterinya ikut sebagai akseptor KB yang baik. Tetapi kemudian pada tahun 1990 ia ia dikaruniai lagi seorang anak perempuan, yang ia beri nama Triyasweni Setyowati dan baru saja ia masuk sekolah TK. Rupanya moto KB dua anak cukup, laki-laki perempuan sama saja agak sulit ia pertahankan. Dan untungnya anak ketiga ini seorang wanita sehingga sangat membahagiakannya sekeluarga. Ia pernah menyatakan tidak ingin mempunyai tambahan anak lagi, karena 3 anak dirasakan sudah cukup. Sambil mendukung program KB seperti yang dianjurkan oleh pemerintah. Apalagi ia sendiri juga wakil pemerintah di desa.

Pratomo sekarang tinggal di sebuah rumah warisan orangtuanya yang kemudian diperbaiki di sana sini. Bentuk keluarganya, seperti kebanyakan keluarga pedesaan, adalah keluarga batih. Di mana, selain anggota inti (Pratomo, istri dan anak-anaknya), juga tinggal bersamanya seorang kemenakan, dan sepasang suami isteri dengan seorang anaknya yang bertugas mengurus ladang/kebun Pratomo. Selain itu keluarga adik-adiknya, Partiyantik dan Poniyah, juga tinggal bersamanya dalam satu rumah yang hanya dipisahkan dengan tembok.

Menurut istri dan anak-anaknya, Pratomo adalah profil seorang suami dan bapak yang baik, sayang pada keluarga, demokratis, dan banyak memperhatikan kepentingan orang lain dan umum. Secara ekonomis kehidupan Pratomo sekeluarga sudah cukup mapan. Ia memperoleh penghasilan yang cukup dari pekerjaannya sebagai kepala desa, pekerja pabrik, anggota dewan komisaris PT Semesta, dan dari usaha ladang/kebun apelnnya. Walaupun ia tidak mau menyebut angka atau jumlah rupiah yang ia terima setiap bulan sebagai penghasilan tetapnya, tetapi dari berbagai sumber penghasilannya di atas jelas kehidupan ekonominya lebih dari cukup.

Dengan kondisi seperti itu ia dan keluarganya tidak hidup boros atau mewah, ia tetap sederhana dan menikmati hasil kerja kerasnya dengan tidak berlebihan. Dari hasil tabungannya ia membeli 2 rumah BTN tipe 36 di desa Beji kompleks perumahan karyawan PT Warna Megah; punya 2 buah jeep, sebuah Hard Top Toyota tahun 1980 dan sebuah Willys tahun 1950-an dan sebuah sepeda motor Honda tahun 1992. Semuanya ia pakai untuk sarana kerja di kantor dan di kebun serta keperluan keluarganya. Di rumahnya selain terdapat seperangkat meubelair dengan kualitas sedang, terdapat sejumlah benda-benda seni yang tersimpan di kamar dan terpajang di dinding ruang tamu dan beranda rumahnya. Dan selain itu ia juga memasang alat komunikasi telepon dan peralatan handy-talky yang lebih banyak berfungsi untuk kelancaran tugas-tugas kantornya.

Selama satu tahun kami tinggal bersama keluarga Pratomo, terasa adanya kehidupan yang tenang dan rasa kekeluargaan yang tinggi.

5.2.5 Aktivitas Sosial dan Seni

Sejak muda Pratomo senang berorganisasi walaupun baru sebatas lingkungan desanya. Sejak tahun 1977 ia aktif berorganisasi di Angkatan Muda Pembaharuan Indonesia (AMPI) untuk menambah pengetahuan dan pengalaman serta memperluas pergaulannya. Ia merasa selama sekolah dasar dan menengah pergaulannya sangat terbatas, hanya di lingkungan kampungnya saja. Keaktifannya di AMPI telah mengantarkan dirinya terpilih sebagai Ketua II AMPI Desa Tegalrejo. Dan berkat AMPI pula ia diangkat sebagai Pembantu Komisaris Golkar Desa Tegalrejo dan terpilih sebagai ketua RW III di lingkungan Dusun Gading. Selama menjadi ketua RW III ia dinilai cukup berprestasi dalam pembangunan fisik dan non-fisik di lingkungan RW III. Ia mampu menggalakkan warganya berpartisipasi dalam pembangunan pos kamling, taman kampung, trotoar jalan ke Semesta, dan joglo.

Selain itu ia juga berhasil menyusun bahan simulasi P-4 yang kemudian karena dinilai baik diangkat oleh IKIP Surabaya sebagai proyek percontohan dan pernah difilmkan kegiatan simulasinya oleh TVRI. Perannya sebagai ketua RW berlangsung selama 5 tahun sampai tahun 1990 saat di mana ia ikut terjun sebagai calon dalam pemilihan kepala Desa

Tegalrejo. Keberhasilannya memenangkan pilkades tersebut tidak lepas kaitannya dengan keberhasilannya dalam menjalankan fungsinya sebagai ketua RW.

Selain aktif di bidang sosial seperti tersebut di atas, Pratomo juga aktif di bidang kesenian. Reog adalah kesenian yang paling ia senangi sejak muda. Sejak tahun 1973 ia menjadi ketua kesenian reog Ponorogo Desa Tegalrejo. Semenjak ia menjabat Kepala Desa Tegalrejo, ia melepaskan posisinya sebagai ketua kesenian reog. Walau begitu ia sesekali masih menyempatkan diri "nyakot barongan" dalam pertunjukan resmi di depan pejabat pemerintah. Kesibukannya yang banyak tidak menyurutkan kegemarannya berkesenian. Dalam berbagai hajatan yang ia hadiri kalau ada pertunjukan tayuban ia masih ikut turun berjoget, tetapi ia menyatakan kenapa masih ikut tayuban karena ia punya misi menasehati anak-anak muda yang ikut tayuban itu untuk tidak minum minuman keras dan menghindari judi. Walau banyak yang menentang tetapi sekarang ia bisa berbangga diri karena nasehatnya yang baik bisa diterima dan diikuti. Kegemarannya berkesenian telah menjadikan Pratomo tampil sebagai bintang film dadakan. Ia terlibat sebagai salah satu aktor dalam pembuatan sinetron yang bertajuk "Nak" yang dibuat oleh TVRI tahun 1991 dalam rangka pekan sinetron anak-anak.

Selain hal-hal di atas, kehidupan berkesenian yang paling menonjol dan yang paling banyak terkait dengan jabatannya sebagai kepala desa, ketua SPSI, anggota dewan

komisaris PT Semesta, petani buah, dan sebagainya adalah kegemarannya mengumpulkan benda-benda seni dan barang pusaka yang dianggap punya nilai-nilai tertentu. Di rumahnya ia mengumpulkan keris-keris kecil dan sedang, pedang, tombak, gong kecil dan sedang, tanduk kerbau dan menjangan, beberapa macam cambuk/cemeti, beberapa wayang kulit, koleksi beberapa macam batuan seperti batu akik untuk cincin dan sebagainya. Benda-benda seni itu ada yang dipajang di ruang tamu, beranda dan kamar pribadinya. Banyak keris-keris yang ia simpan dan rawat secara khusus di ruang/kamar pribadinya.

Dan ada pula beberapa payung besar dan tinggi, pedang dan tombak serta cambuk yang ia letakkan di ruang kerjanya di rumah. Pratomo mengaku bahwa ia mengumpulkan beberapa macam wesi-aji itu semata-mata karena senang seni saja bukan karena kesaktiannya dan bukan pula untuk dipuja-puja. Walaupun begitu ia juga mengaku bahwa memang ada juga beberapa benda pusaka yang diberi ilmu atau kasekten oleh Tuhan Yang Maha Kuasa karena diridloi-Nya dan datang secara ghaib yang bisa dipakai untuk perlindungan badan, misalnya keris-keris itu. Benda-benda itu ada juga yang mempunyai nama-nama tertentu dan kasekten tertentu pula. Misalnya keris yang diberi nama "semar lungguh" adalah pusaka yang punya kekuatan melanggengkan jabatan/ kedudukan seseorang; "junjung drajat" adalah pusaka yang dapat membuat pemiliknya mudah memperoleh kedudukan yang baik; "karawelang" adalah

pusaka bagi kekuatan para punggawa; dan batu-batuan yang punya nama seperti "*njalin papak*" yang mempunyai khasiat mudah untuk memecahkan masalah-masalah pelik; "*bulu macan*" bertuah untuk menambah kewibawaan pemiliknya sehingga tatag menghadapi siapa saja. Ia menambahkan bahwa koleksi benda-benda seni dan pusaka tersebut di atas selain dimaksudkan untuk melestarikan budaya leluhur juga sebagai konsekwensi jabatannya yang ia sandang selama ini. Ia merasa perlu memiliki dan memelihara benda-benda tersebut disertai dengan harapan ia lebih mampu dan berhasil dengan baik menajalankan tugas-tugasnya tanpa ada gangguan yang berarti.

Pratomo juga membeli seperangkat gamelan Jawa yang diletakkan di balai Desa Tegalrejo yang menurutnya selain punya makna filosofis pelestarian nilai-nilai leluhur tetapi juga ia pergunakan sebagai sarana peningkatan kewibawaannya sebagai kepala desa. Sebelum orang-orang yang akan memainkan gamelan, sinden, penari dan penontonnya menikmati kesenian ia sempatkan memberikan wejangan, nasehat dan pitutur untuk menjalani hidup agar berbahagia. Bagi Pratomo, jangankan benda-benda kuno dan mahal yang punya arti khusus, kentongan kayu bekas saja punya arti tertentu bagi dirinya. Kentongan kayu yang punya nilai keramat itu dulunya milik mantan Kades Asmanto yang digantikannya. Menurut penuturannya, kemenangannya dalam pemilihan kepala desa yang lalu itu tidak bisa dilepaskan dengan benda sederhana tapi punya

kekuatan yaitu "kentongan" kayu yang biasa dipakai sebagai sarana woro-woro bagi masyarakat Desa Tegalrejo. Ia mengaku ketika mantan Kades Asmanto mengakhiri jabatannya sebagai kepala desa kentongan kayu itu dibuang ke tempat sampah lalu diambil oleh Pratomo dan dibawa pulang. Bagi Pratomo membuang kentongan berarti melepas kekuasaan dan mengambil kentongan berarti akan memperoleh kekuasaan. Makna simbolis dari memperoleh kentongan itu bagi Pratomo adalah ia yakin akan dapat memenangkan pemilihan kepala Desa Tegalrejo. Berkat pertolongan Tuhan Yang Maha Kuasa ia memenangkan pemilihan kepala Desa Tegalrejo.

5.2.6 Menjadi Anggota Dewan Komisaris PT Semesta: Melatih Diri Menjadi Kapitalis

Secara historis PT Semesta Batu didirikan oleh para sesepuh dari Desa Tegalrejo dan ada kaitannya dengan Desa Tegalrejo. Asal usulnya tanah yang dipakai untuk tempat rekreasi pemandian, keindahan alam dan hotel itu milik desa (bondo deso) kemudian ditukar dengan tanah lain yang sekarang menjadi tanah kas desa. Desa setuju meruilslag bondo desonya asal dipenuhi syarat yaitu PT Semesta harus dapat mempekerjakan sebagian tenaga kerjanya yang berasal dari Desa Tegalrejo, dan Desa Tegalrejo berhak mempunyai saham pada PT Semesta. Kedua persyaratan itu terpenuhi, selain merekrut tenaga kerja asal Desa Tegalrejo, desa juga mempunyai 2000 lembar saham di sana dan selain itu desa memperoleh bagian retribusi parkir dan karcis masuk

dari PT Semesta setiap bulan. Dengan dasar pemilikan saham yang berjumlah 2000 lembar secara otomatis Kepala Desa Tegalrejo menjadi salah satu Anggota Dewan Komisaris PT Semesta. Namun pada waktu Pratomo menjadi Kepala Desa tahun 1990 bersamaan dengan itu pula diadakan Rapat Umum Pemegang Saham yang antara lain memutuskan bahwa Anggota Dewan Komisaris diangkat berdasarkan hasil pemilihan para pemegang saham. Maka kemudian Pratomo membeli 100 buah saham untuk memenuhi persyaratan pemilihan calon Anggota Dewan Komisaris. Saham itu ia beli secara pribadi bukan atas nama Desa Tegalrejo.

Dalam proses pemilihan calon Anggota Dewan Komisaris tersebut Pratomo memperoleh jumlah suara urutan kedua sehingga kemudian ia dapat dikukuhkan sebagai salah seorang Anggota Dewan Komisaris yang membidangi aspek ketenagakerjaan. Ia kemudian melihat bahwa memiliki saham itu menguntungkan terlebih lagi industri pariwisata yang dikelola PT Semesta bisa berkembang dan memberikan keuntungan. Ia kemudian menambah pemilikan sahamnya sebanyak 500 lembar sehingga sampai saat ini saham pribadinya ada sejumlah 600 lembar. Dengan demikian keanggotaan di Dewan komisaris PT Semesta adalah atas nama pribadi bukan karena jabatannya sebagai Kepala Desa Tegalrejo.

Memiliki saham di suatu perusahaan industri pariwisata adalah merupakan babak baru dalam kehidupan Pratomo, karena sebelumnya ia hanyalah seorang buruh

industri tekstil dan pemimpin buruh selain juga kepala desa. Mungkin ketika masih kecil muda dulu tidak pernah membayangkan bahwa ia akan punya uang banyak, kemudian beli saham dan menjadi kapitalis. Kini ia tidak lagi sekedar seorang buruh tetapi juga majikan.

5.3 Merajut Jaringan Sosial

Pratomo dapat dikatakan telah memiliki posisi sosial yang baik. Kedudukannya dalam berbagai kegiatan organisasi dan profesi telah menjadikannya sebagai orang yang terpandang tidak hanya di desanya tetapi juga di luar desanya. Jabatan-jabatan penting yang ia pegang sampai sekarang seperti Kepala Desa Tegalrejo, Ketua SPSI Unit PT Warna Megah, Bendahara DPC SPSI Kab. Malang, Anggota Dewan Komisaris PT Semesta dan sebagainya menyebabkan ia memiliki tingkat mobilitas sosial yang tinggi. Ia banyak melakukan kunjungan ke berbagai tempat untuk berbagai kepentingan pada berbagai tingkatan stratifikasi sosial. Sebaliknya, dengan berbagai jabatan tadi ia pun banyak didatangi dan dihubungi oleh berbagai pihak dengan berbagai kepentingan dan berbagai tingkatan stratifikasi sosial. Ia benar-benar menyadari akan posisi sosialnya sehingga ia tidak pernah bisa menolak untuk mengunjungi dan dikunjungi, siapa pun, mulai dari yang bersandal jepit sampai orang-orang yang bermobil. Seringkali pula ia harus mengunjungi seseorang atau dikunjungi orang mulai pagi hari hingga larut malam. Ia

pernah menyatakan kepada kami, inilah resiko jabatan yang mau atau tidak mau harus dilakukan. Tetapi ia nampaknya cukup gembira melakukan itu semua.

Sebagai manusia biasa, Pratomo disukai tetapi mungkin juga tidak disukai. Ia banyak mempunyai teman tetapi mungkin juga punya lawan. Melihat kepribadiannya yang "blater", supel/luwes, suka bergaul, suka menolong dan juga pemberani pasti ia memiliki lebih banyak kawan daripada lawan. Kepribadiannya yang menarik adalah modalnya yang utama untuk mengembangkan jaringan sosialnya. Untuk menjalankan hubungan-hubungan sosialnya, rumahnya selalu terbuka setiap saat untuk menerima tamu siapa saja yang memerlukannya. Di rumahnya pun tersedia fasilitas komunikasi lisan yaitu telepon dan pesawat handy-talky yang selalu bisa dihubungi kapan saja dan untuk keperluan apa saja. Selain itu rumah Pratomo juga relatif mudah dicari karena letaknya di dekat jalan raya menuju ke tempat rekreasi Semesta.

Pratomo terutama dalam kedudukannya sebagai Kepala Desa Tegalrejo mempunyai kesempatan yang luas untuk merajut jaringan sosialnya dengan baik. Desa Tegalrejo yang terkenal sebagai desa perladangan buah (apel) dan sayur (kentang, kubis, dan bawang putih) dan tingkat pembangunan ekonominya yang cukup tinggi serta obyek wisata yang cukup menawan menyebabkan banyak dikunjungi tamu-tamu. Tamu-tamu yang khusus ingin melihat perkembangan pembangunan Desa Tegalrejo terdiri dari

orang-orang penting dari berbagai instansi tingkat lokal, regional dan nasional serta kadang-kadang ada pula tamu dari manca negara. Jelas ini menjadi peluang bagi Pratomo untuk memperluas jaringan sosialnya. Pratomo pernah menunjukkan kepada kami beberapa foto kunjungan Menteri Kehutanan, Menteri Tenaga Kerja, Menteri Urusan Peranan Wanita, Menteri Negara Kependudukan, peserta Sesko ABRI, Sespanas, dan sebagainya ketika berkunjung ke Desa Tegalrejo.

Jaringan sosial ini semakin luas dibina Pratomo bukan hanya dalam kapasitasnya sebagai Kepala Desa tetapi juga sebagai Ketua SPSI, Bendahara DPC SPSI Kab. Malang dan sebagai Anggota Dewan Komisaris PT Semesta. Dan masih dapat ditambah lagi yaitu hobinya mengumpulkan benda-benda seni bermanfaat pula bagi perluasan jaringan sosialnya. Banyak tamu yang datang ke rumah Pratomo untuk melihat, tukar-menukar atau menjual benda seni. Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, mengumpulkan benda-benda seni, menurut Pratomo bukan sekedar hobi tetapi juga punya makna tertentu yaitu memelihara dan melestarikan budaya leluhur serta menambah kekuatan/kewibawaan bagi pemiliknya.

Salah satu temuan penting dari penelitian ini menunjukkan bahwa jaringan sosial yang dimiliki Pratomo selama ini ternyata berpengaruh besar terhadap perilaku kekuasaannya terutama dalam menangani proses transformasi sosial di desanya.

5.4 Menjadi Kepala Desa

Dengan bermodal pengalamannya memimpin warga (Ketua RW III) dan memimpin rekan buruh (Ketua SPSI) secara berhasil Pratomo memberanikan diri ikut dalam pemilihan kepala desa Tegalrejo pada tahun 1990. Untuk ini ia memperoleh izin dan restu dari orangtuanya, dan pimpinan perusahaan di mana ia bekerja (PT Warna Megah) memperkenalkannya untuk ikut dalam pilkades tersebut.

Ketika masyarakat desa Tegalrejo mendengar dan mengetahui Pratomo ikut mencalonkan diri dalam pilkades, sebagian dari mereka ada yang mencibir dan yakin ia tidak akan menang atau terpilih dalam pilkades tersebut karena ia telah dicap oleh masyarakat sebagai orang yang tidak beriman, orang yang rusak suka minum, judi dan tayuban. Demikian pengakuan jujur dari Pratomo. Masyarakat yakin bahwa yang akan memenangkan pilkades adalah salah satu dari dua calon lainnya karena mereka adalah orang baik-baik, berpendidikan sarjana dan sudah dikenal luas oleh masyarakat. Cakades Drs. Samaji adalah guru SMP lulusan IKIP dan cakades Drs. Sutrimo adalah anggota satpam dan karyawan PT Warna Megah alumnus STO Batu, sedangkan cakades Pratomo adalah karyawan PT Warna Megah yang hanya berpendidikan SMP Taman Indah.

Menghadapi lawan-lawannya yang berpendidikan sarjana, Pratomo tidak minder atau pesimis, bahkan ia merasa dapat memenangkan pilkades tersebut. Ia yakin sebagian masyarakat dusun Gading, Jambon, dan Gabon adalah

pendukungnya yang kuat, sedangkan 3 dusun lainnya yaitu Kukup, Gedangan, dan Sumberberas lebih condong kepada calon lainnya. Ternyata ramalan Pratomo benar, karena pada hari "H"-nya ia mendapat suara lebih banyak dari lawan-lawannya yaitu dari 5000 orang lebih yang berhak memilih memberikan suara kepada Pratomo sejumlah 2253 orang, Drs. Sutrimo mendapat 2000 suara, dan Drs. Samaji memperoleh 800 suara. Dengan kelebihan suara dari pemilih tersebut Pratomo secara resmi terpilih secara Kepala Desa Tegalrejo.

Di awal jabatannya sebagai kepala desa, Pratomo melakukan penataan dan perbaikan manajemen pemerintahan dan pembangunan. Ia mengawali usahanya dengan meletakkan dasar filsafat manajemen, yang menurutnya, meniru dari ungkapan *"gajah mati meninggalkan gadingnya"*, artinya sebagai pemimpin desa ia harus bekerja keras untuk menghasilkan buah karya yang bagus yang bisa dinikmati oleh semua lapisan masyarakat selamanya. Ia menasehati dirinya agar menjadi pimpinan yang jujur, sadar dan ikhlas demi ibadah, mau merangkul banyak orang (kerja sama) dan bertanggung jawab. Ia rupanya konsekwen dengan ucapannya. Hal ini bisa dilihat misalnya dalam penetapan staf perangkat desanya. S. Hariyono yang telah menjadi sekretaris desa mantan Kades Asmanto, yang walaupun dalam pilkades mengaku tidak mendukung Pratomo bahkan mengancam akan berhenti kalau kades yang terpilih nanti Pratomo, tetapi ternyata tetap dipertahankan oleh Pratomo sebagai

sekdesnya. Begitu pula Kasun Gading Amintono dan Kasun Gedangan Subari yang dalam pilkades terang-terang menolak Pratomo, tetapi mereka tetap dipertahankan sebagai kepala dusun sampai sekarang. Ia berprinsip walaupun dirinya dicap sebagai orang yang tidak baik, orang rusak, tetapi ia tidak marah bahkan berusaha untuk memperbaiki citra dirinya. Ia menjelaskan bahwa mengapa ia masih mau merekrut staf yang sebenarnya pernah menolak atau memusuhinya, adalah karena ia merasa orang-orang itu masih bisa dibina, diperbaiki, dan dimanfaatkan potensinya. Ia menegaskan yang jelek itu jangan dibalas dengan kejelekan tetapi balaslah dengan kebaikan, pasti nanti mereka bisa menjadi baik manut pada kita. Prinsip yang sama juga ia pergunakan ketika ia menyetujui pengangkatan S. Ali Subagyo yang terkenal vokal sebagai pengurus LKMD dan beberapa orang lainnya di LMD.

Pratomo beruntung mempunyai kantor dan balai desa yang cukup baik. Ia menempati ruang kepala desa tersendiri yang walaupun tidak terlalu besar tetapi terpisah dari ruang staf/perangkat desa lainnya sehingga dapat lebih leluasa menjalankan tugas-tugasnya. Kantor Desa itu dilengkapi juga ruang-ruang untuk PKK, karang taruna, pos induk desa, balai desa, tempat gamelan, ruang olah raga meja pingpong, dapur, kamar mandi dan WC, gudang, kantor KUD Unit Hortikultura, dan pos jaga polisi. Semuanya itu dimaksudkan untuk memperlancar tugas-tugas pelayanannya kepada masyarakat. Walaupun

kantor desa, Pratomo juga menerapkan jam kantor seperti layaknya kantor-kantor dinas di kota, yaitu mulai jam 07.00 sampai dengan 14.00 untuk hari Senin - Kamis, Jum'at sampai dengan jam 11.00, dan Sabtu sampai dengan jam 13.00. Akhir-akhir ini ia juga telah menerapkan 5 hari kerja dalam seminggu. Menurut penuturannya, walaupun ada jam kerja, ia sendiri sebagai kepala desa dapat dihubungi kapan saja dan kalau memungkinkan ia masih bisa memberikan pelayanan yang dibutuhkan masyarakatnya.

Ada yang agak unik di ruang kerja (kantor) Pratomo, yaitu selain di dinding itu harus dipasang gambar Presiden Soeharto dan Wakil Presiden Tri Sutrisno, ia juga menggantungkan sebuah keris kecil di dinding tersebut dan meletakkan sebuah clurit besar tanpa sarung ke tembok dekat kursinya. Ketika hal itu hendak kami potret ia melarang tetapi dengan senang hati menjelaskan makna filosofis dari kedua benda yang tidak lazim berada di kantor desa. Keris, katanya, biasanya dipegang oleh seorang kesatria untuk menegakkan kebenaran, sedangkan clurit biasanya dipegang oleh kawulo alit untuk membela diri. Oleh karena itu, ia sebagai seorang pemimpin harus berusaha konsekwen untuk membela kebenaran dengan resiko apapun. Bagi kami baik keris maupun clurit itu sama-sama benda tajam dan walaupun harus diberi makna filosofis atau simbolis maka keduanya adalah lambang kekuasaan yang otoritatif dan koersif. Agar keris dan clurit itu tidak atau berkurang makna otoritatif dan koersifnya maka

keduanya perlu dikemas dengan asesoris yang menarik sehingga mempunyai nilai estetika yang tinggi. Barangkali makna ini pula yang ditempuh oleh Pratomo untuk membenahi citra dirinya yang pernah tercoreng akibat tindakan-tindakannya yang tidak berkenan di hati masyarakat seperti mabuk-mabukan, bermain judi, dan tayuban.

Ia pernah mengatakan kepada kami bahwa: "Saya merasa dulunya saya ini adalah orang yang rusak, tetapi akhirnya kan tidak terus rusak. Sekarang saya berusaha menunjukkan tindakan-tindakan saya yang baik supaya masyarakat tahu bahwa saya sudah berubah setelah jadi pemimpin". Pratomo memberikan contoh perubahan itu, yaitu di awal kepemimpinannya sebagai kepala desa ia menandai program pembangunan desanya yang pertama kali adalah dengan membangun sebuah Masjid Jami' yang besar dengan biaya total Rp 127 juta yang terletak dekat dengan kantor desa. Pembangunan tersebut tujuan utamanya memang untuk keperluan menampung jama'ah untuk sholat dalam jumlah yang besar dan sebagai sarana peribadatan yang lain. Tetapi selain itu, bagi Pratomo pribadi, pembangunan masjid itu adalah merupakan simbol kesadaran imannya atau bukti perubahan diri menuju ke perilaku yang baik dan terpuji.

Ia memang harus dapat membuktikan obsesinya sendiri bahwa sebagai pemimpin desa ia harus dapat meninggalkan sesuatu yang baik dan berguna bagi masyarakatnya agar anak-cucunya bisa mengenang jasa-jasanya.

Dan akhirnya, berdasarkan uraian mengenai profil kepala desa Tegalrejo di atas dapat dikaji beberapa macam sumber dan basis kekuasaan terutama yang ia tampilkan ketika harus menangani beberapa kasus yang ia hadapi dalam proses pembangunan desa.

Dari sumber dan basis kekuasaan yang ia pergunakan itulah nampak selain hal-hal yang bersifat umum juga keunikannya yang perlu untuk dikaji.

Bab 6

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

Pada bab ini akan didiskripsikan pola-pola perilaku kekuasaan Kades Tegalrejo yang ia pergunakan secara konsisten di berbagai situasi dan kondisi yang terjadi dalam proses interaksi dengan pihak-pihak lain di desanya. Sebagaimana telah disinggung di muka bahwa setiap pelaku kekuasaan (aktor kekuasaan) akan berusaha mengembangkan dimensi dan pola perilaku kekuasaan pada setiap peristiwa yang dihadapinya. Setiap aktor mempunyai kemampuan dan kepentingan yang berbeda dalam mengembangkan dimensi dan pola perilaku kekuasaannya.

Boulding (1993) misalnya, menyebut adanya tiga macam dimensi dan pola perilaku kekuasaan yaitu ancaman, pertukaran, dan kasih-sayang (*threats, exchange, and love*) yang dapat dikembangkan seseorang dalam organisasi yang berbeda (militer, politik, ekonomi, dan sosial). Aspek lingkungan/situasi/konteks memegang peran yang sangat penting dalam penetapan dimensi dan pola perilaku kekuasaan mana yang paling sesuai dipergunakan seseorang di dalam setiap peristiwa yang dihadapinya. Hal ini menuntut setiap aktor kekuasaan menguasai berbagai jenis kekuasaan dan mampu menggunakannya secara efektif sesuai dengan lingkup dan lingkungan peristiwa atau problemanya.

Untuk memperoleh gambaran yang cukup mengenai pola-pola perilaku kekuasaan Kades Tegalrejo dalam proses interaksi dengan pihak-pihak lain di desanya, maka berikut ini akan disajikan 3 kasus sebagai isu utama dalam fokus penelitian ini yaitu kasus tukar-menukar tanah, pendirian SMPN, dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa.

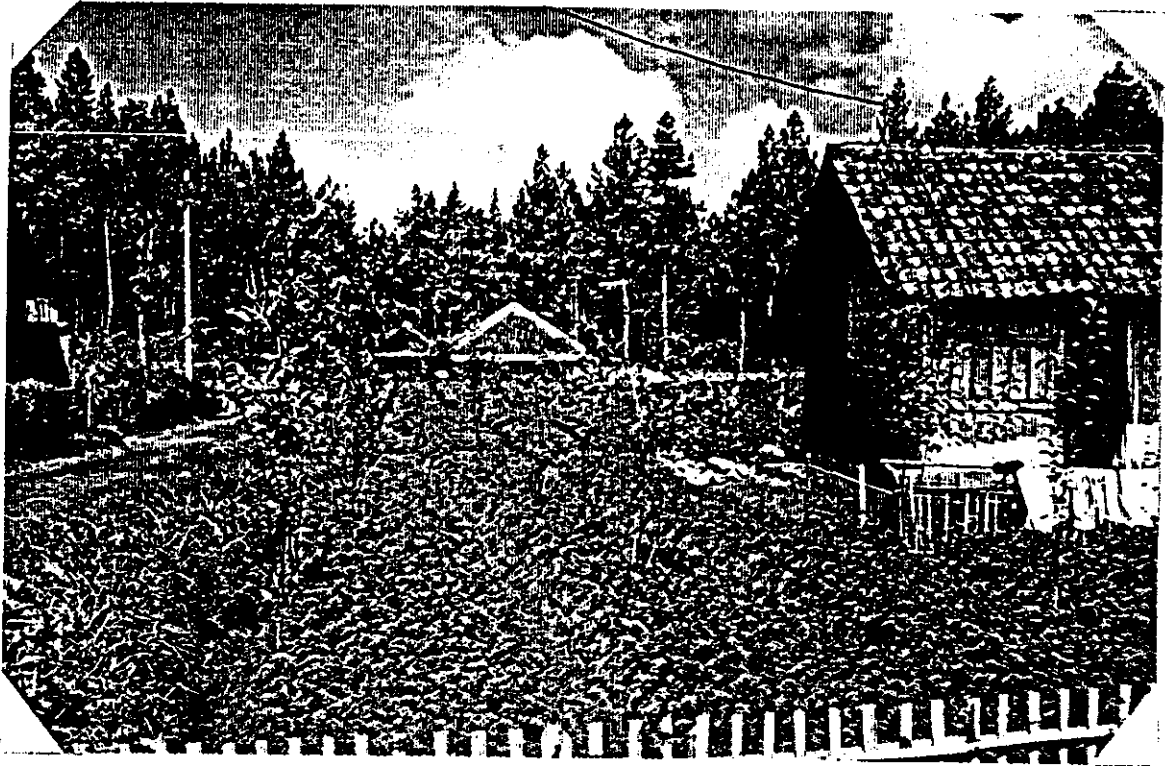
6.1 Pola Perilaku Kekuasaan: Kasus Tukar-Menukar Tanah Magersaren Talok

Di sebelah barat Dusun Jambon terdapat kawasan hutan milik Perhutani yang sangat luas. Oleh Perhutani hutan tersebut ditanami pohon pinus yang menghasilkan kayu dan getah pinus. Di pinggir sebelah timur hutan tersebut tinggal sejumlah warga Talok Desa Tegalrejo, yang kebanyakan pendatang dan telah lama berdiam dan bekerja di sana. Bahkan ada yang sudah berdiam dan bekerja di hutan puluhan tahun sejak tanah hutan itu berstatus sebagai tanah penguasaan Belanda dengan status hak *erfpacht* (semacam hak guna usaha). Mereka sekarang telah berkembang menjadi 78 KK, tidak termasuk beberapa keluarga yang mendompleng hidup/tinggal dengan 78 KK tersebut yang kebanyakan adalah famili mereka sendiri, menempati tanah Perhutani seluas ± 10 ha.

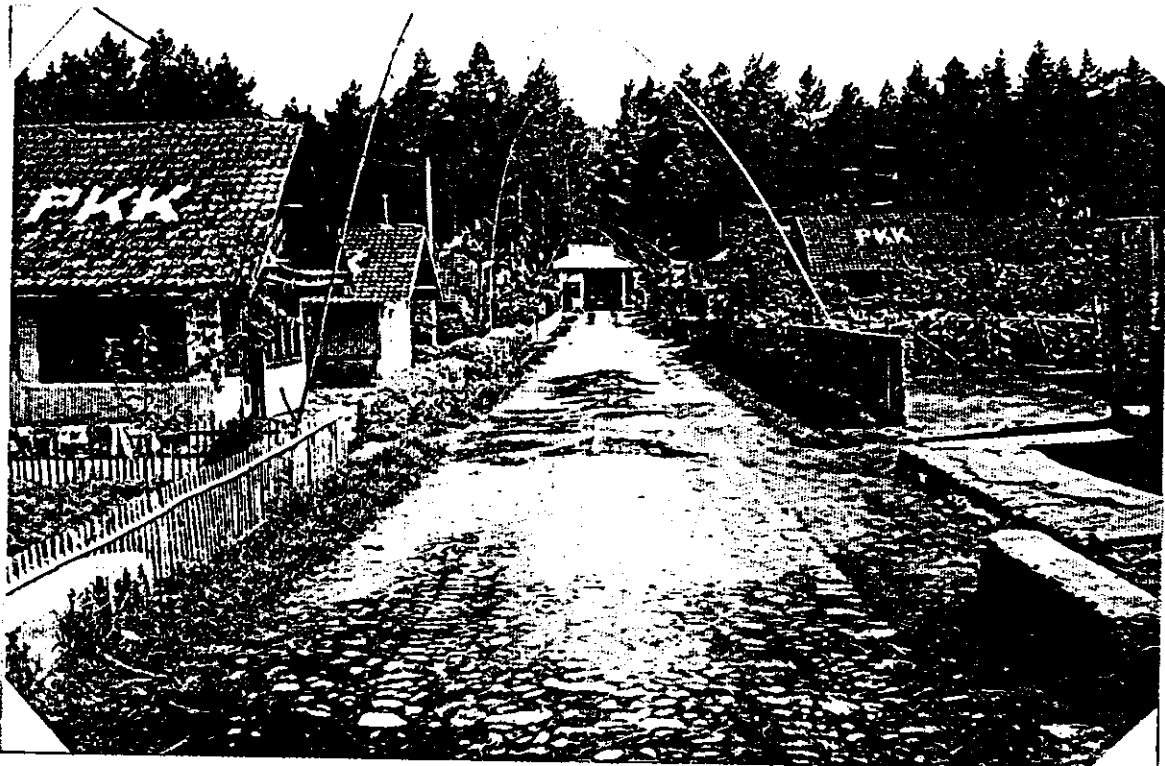
Merasa telah cukup lama tinggal dan bekerja di hutan sebagai penanam dan pemotong kayu serta penderes getah pinus dengan upah yang rendah, mereka telah lama berkeinginan memiliki tanah yang ditempati sekarang

sebagai hak milik sehingga lebih tenang hidupnya. Menurut penuturan salah seorang warga yang bertempat tinggal di situ (Narimo, 60 th) sejak tahun 1960-an keinginan itu telah muncul, tetapi karena yang menjabat kepala desa saat itu adalah Sukirno (seorang tentara), mereka tidak berani mengajukan usulnya karena takut dianggap sebagai gerakan orang komunis. Memang Sukirno mantan Kades yang tentara ini dikenal warga sebagai orang yang keras dan tidak ramah pada warga. Selain itu juga dusun Jambon bersebelahan dengan Dusun Sumberberas yang berbatasan dengan wilayah Kab. Mojokerto sehingga terbuka bagi pengaruh luar. Hal tersebut telah menjadikan Dusun Jambon sebagai dusun yang cukup rawan baik secara politik maupun keamanan ketika itu. Kasus perusahaan tanaman asparagus yang dikelola oleh Jendral (purn.) Suminto yang sempat mencuat sebagai kasus yang cukup besar terjadi juga di dekat Dusun Jambon, tepatnya di Dusun Gabon.

Ketika Sukirno digantikan oleh Asmanto tahun 1973 (yang juga tentara) upaya pemilikan tanah untuk warga Talok dicoba dilakukan. Walaupun tentara, Asmanto dianggap lebih moderat dan mau memperhatikan kepentingan warganya. Tetapi upaya ini belum membuahkan hasil, karena Perhutani belum mau melepaskan sebagian kecil hak penguasaan hutannya kepada warga Talok. Pada pertengahan jabatan Asmanto yang kedua, tepatnya tahun 1985, upaya pemilikan tanah Talok ini juga telah dilakukan oleh Asmanto, tetapi tetap tidak berhasil.



Gambar 6.1 Tanah Magersaren Talok yang Ditukar



Pada tahun 1991 ketika Desa Tegalrejo telah memiliki kades yang baru, seolah warga Talok memperoleh semangat baru untuk memperjuangkan haknya. Warga Talok melihat Kades Tegalrejo sebagai seseorang yang mempunyai kelebihan dibandingkan dengan kades-kades sebelumnya yaitu antara lain ia masih muda, penuh semangat, berani, cukup kaya, dan mempunyai jaringan sosial yang cukup luas.

Menurut persepsi Kades Tegalrejo, tanah *magersaren* Talok itu termasuk tanah sengketa, karena ia menganggap warganya yang tinggal di Talok itu sudah lama, walaupun mereka tidak memiliki status pemilikan tanah tetapi kalau mau menggusur mereka maka Perhutani harus memberi ganti rugi. Apalagi mereka telah bekerja sangat berat dan lama di situ dengan upah yang minim. Ia dengan sengit mengatakan:

"Mereka itu punya kewenangan menempati tanah itu, tetapi tidak berwenang menjual. Mereka tertimpa nasib harus bekerja di hutan seperti orang dijajah. Peraturannya tidak demikian, tetapi mereka dimanfaatkan oleh mandor hutan itu dengan standar upah yang minim. Akhirnya, kalau mereka menawar gaji takut digusur, tetapi kalau tidak menawar untuk dimakan tidak mencukupi. Persis seperti kerja bakti".

Menurut Drs. Imam Sobirin (52 th) sebagai ketua I LKMD Tegalrejo, warga yang menempati tanah di wilayah Perhutani itu punya kewajiban bekerja bakti selama 10-15 hari setiap bulan di hutan dengan tanpa gaji. Kades Tegalrejo menegaskan bahwa sebagian penduduk Talok itu ada yang sudah menempati/tinggal di situ dan bekerja di

hutan selama 3 jaman (penjajahan Belanda, penjajahan Jepang, dan Republik), sehingga sudah wajar kalau mereka menuntut hak untuk memiliki tanah tersebut. Mereka harus punya keberanian untuk memperjuangkan haknya.

Pada tahun 1991 itu pula ± 20 orang wakil warga Talok bermusyawarah membentuk suatu panitia yang diketuai oleh Narimo (60 th) yang meminta Kades Tegalrejo untuk memperjuangkan perolehan hak milik atas tanahnya. Kades Tegalrejo merespon permintaan ini dengan sangat antusias dan menganggap hal ini sebagai kewajiban yang harus ditunaikan dengan sebaik-baiknya.

Dan juga hal ini disebabkan karena ia merasa sebagai pemegang kekuasaan di desa harus mampu dan mau menggunakan kekuasaannya untuk membantu kepentingan warganya. Apalagi di dalam suatu rapat LKMD yang pertama kali diadakan ketika ia menjabat sebagai kades, pernah menegaskan bahwa salah satu program kerjanya yang penting adalah menangani kasus tanah di Talok yang diwariskan oleh mantan kades yang digantikannya. Obsesi kades Tegalrejo itu mendapat sambutan positif dari peserta rapat ketika itu.

Kemudian sebagai tindak lanjut dari kesanggupannya membantu warga Talok, ia teruskan usulan warga Talok itu ke Pemda Kabupaten dan Dinas Kehutanan Malang. Pemda Kabupaten Malang kurang antusias menanggapi usulan kades Tegalrejo tersebut mengingat mantan kades sebelumnya telah dua kali gagal menangani kasus ini.

Menyadari akan kondisi seperti itu, ia menegaskan bahwa kegagalan upaya penanganan kasus tanah Talok karena kades ketika itu hanya mempunyai kepedulian tetapi kurang gigih dan keberanian untuk memperjuangkannya. Sebaliknya, ia berusaha untuk meyakinkan pejabat di Pemda Kabupaten bahwa ia akan berusaha keras untuk menangani kasus itu secara berhasil.

Kemudian ia sekali lagi merekam pendapat warga Talok untuk memperoleh keyakinan mereka yang sungguh-sungguh tentang keinginannya untuk memiliki tanah tersebut. Dan juga berkali-kali ia menghubungi pejabat tingkat kecamatan, kabupaten dan dinas kehutanan agar bersedia mendukung usulan warga Talok.

Sebagai pribadi yang dianggap oleh warganya mempunyai beberapa kelebihan, ia merasa yakin bisa menyelesaikan kasus tersebut sampai selesai. Ia berpendapat kasus itu bisa diselesaikan dengan baik oleh pemerintah desa karena kasusnya bersifat lokal, daripada harus diselesaikan oleh pemerintah kabupaten. Hal ini disebabkan karena proses penyelesaian lewat Pemda Kab. memakan waktu lama, yang menangani kurang peka karena kurang tersentuh langsung dengan pokok persoalannya, oknum-oknumnya sering meminta uang yang tidak wajar, dan sebagainya. Padahal kasus ini menuntut kepekaan, kepedulian, keseriusan, modal, keberanian, dan kecepatan yang cukup tinggi.

Ia pernah mengatakan: "Saya bila menghadapi masalah tertentu yang terkait dengan atasan atau bawahan

berprinsip pada kebenaran, landasan prosedur, dan tatacara tertentu. Kalau tidak, berarti kita mau menang-menangan. Seperti contoh kasus tanah ini. Posisi kita harus kuat, tanah pengganti ada, surat-surat resmi lengkap, jadi ini tidak dari hasil merampas. Kalau begitu posisi kita pada jalur yang benar, kita harus berusaha supaya menang. Dengan bukti-bukti sah yang cukup, penduduk desa yang punya masalah itu ya saya bela. Saya merasa dipihak yang benar, kuat, akhirnya mendapat dukungan dan simpati dari atasan dan pihak lain yang menjadikan saya berani melangkah. Dan ternyata kita berhasil. Tetapi untuk menangani masalah ini saya tetap berprinsip "yang menuntut tidak merasa menang, yang dituntut tidak merasa kalah". Yang penting kedua pihak tersenyum dan puas. Itu yang saya kehendaki. Penanganan kasus ini jangan sampai banyak melibatkan Pemda Tk. II karena penyelesaiannya lama dan bisa bikin kita "mangkel".

Pernyataan kades Tegalrejo di atas mengisaratkan sekali lagi bahwa ia sangat serius dan mampu menangani kasus tanah Talok dengan benar dan berhasil. Ia merasa mempunyai kekuasaan, kemampuan dan dukungan yang luas baik dari warga desa, pimpinan desa maupun atasannya untuk menangani kasus tersebut secara tuntas.

Walaupun demikian ia sadar bahwa untuk melakukan hal itu tidak mudah dan banyak liku-likunya serta ia harus berhadapan dengan supra-kekuasaan yaitu Perhutani yang

pernah menolak dua kali permintaan mantan kades, Tegalrejo sebelumnya untuk melepaskan sebagian tanah hutan yang dikuasainya kepada warga Talok. Alasan penolakan Perhutani ketika itu adalah ia akan kehilangan sebagian wilayah hutannya dan juga akan kehilangan sejumlah tenaga kerja murah yang mau bekerja sebagai penanam bibit pohon dan pemungut getah pinus. Karena warga yang tinggal di tanah Talok tersebut adalah calon pemilik tanah yang apabila status pemilikan tanahnya beralih kepadanya, maka mereka akan menggarap tanah mereka sendiri dengan pendapatan yang lebih besar daripada bekerja di hutan.

Kades Tegalrejo melihat kasus ini penanganannya secara hukum cukup punya peluang untuk bisa dituntaskan, khususnya berdasarkan Keppres No. 32 tahun 1979 tentang *Pokok-pokok Kebijakan Dalam Rangka Pemberian Hak Baru Atas Tanah Asal Konversi Hak-hak Barat*. Pokok persoalannya jelas, dasar hukumnya jelas, sehingga ia berani melangkah, andaikan tidak demikian ia mengaku akan surut tidak mau memperjuangkannya.

Usulan yang telah dikirim ke Menteri Kehutanan akhirnya memperoleh respon yang pada intinya mempertanyakan ketegasan isi usulan tersebut terutama yang menyangkut mengenai posisi dan perlakuan atas tanah Perhutani di Talok, yaitu apakah hendak dibebaskan tanpa ganti rugi, atau dibeli, atautkah ditukar dengan tanah lain.

Perhutani akan menolak usulan itu kalau tanah Talok itu dibebaskan secara murni tanpa ganti rugi dan kemudian dibagi-bagi begitu saja kepada warga setempat. Kalau dibeli pun akan keberatan karena akan mengurangi wilayah kawasan hutan. Pemda Kabupaten Malang pun keberatan membeli tanah itu karena sangat mahal dan tidak adanya pos anggaran yang khusus disediakan dalam APBD untuk menangani kasus tanah tersebut. Perhutani juga meragukan kemampuan desa Tegalrejo (walaupun termasuk desa makmur/kaya) untuk membeli tanah Talok.

Menyadari akan respon Perhutani dan Pemda Kabupaten Malang seperti tersebut di atas, maka kades Tegalrejo dengan tekad yang bulat memutuskan untuk melakukan tukar-menukar (ruilslag) tanah Talok dengan tanah lain di daerah Kabupaten Malang dengan modal/biaya dari kades sendiri. Dan dalam suatu pertemuan yang dihadiri oleh Kades Tegalrejo, Camat Bawonoagung, pejabat Pemda Kabupaten dan Dinas Kehutanan Malang akhirnya ditetapkan bahwa usulan pemilikan tanah Talok dilakukan dengan meruilslag tanah tersebut dengan tanah lain di daerah Kabupaten Malang dengan biaya ditanggung oleh Kades Tegalrejo sendiri.

Atas dasar keputusan yang telah diambil oleh kades Tegalrejo seperti tersebut di atas, akhirnya Perhutani bersedia melepas tanahnya di Talok untuk ditukar dengan tanah untuk hutan di tempat lain.

Untuk maksud di atas, Kades Tegalrejo mengambil langkah pertama dengan berupaya keras mencari tanah pengganti di Talok seluas 10 ha. Akhirnya didapat tanah yasan (milik penduduk) seluas 12,6 ha di Desa Srigading Kec. Badang Kab. Malang bagian selatan. Untuk membeli tanah tersebut Kades Tegalrejo telah mengeluarkan uang 250 juta lebih dari sakunya sendiri tanpa memungut satu senpun dari warga Talok. Uang sebanyak itu ia peroleh dari pinjam/kredit di bank dan dari pinjam pada dua orang petani kaya di Dusun Jambon. Biaya sebesar itu belum termasuk dana tambahan untuk biaya sertifikasi dan perkaplingan tanah di Talok yang diperkirakan dalam jumlah yang sama besarnya dengan biaya ruilslag di atas.

Apa yang mendorong sehingga Kades Tegalrejo berani nambeli atau rela mengeluarkan uangnya sebesar itu karena ia ingin agar rakyatnya yang tinggal di Talok itu terangkat nasibnya sehingga mereka yang selama ini sangat tergantung kehidupannya di kawasan hutan itu dapat menjalani hidupnya secara lebih baik dan tenteram. Sekarang warga Talok sudah merasa gembira dan bersyukur karena perjuangan dan pengorbanan yang dilakukan Kades Tegalrejo telah memberikan titik terang. Mereka sangat berterima kasih kepada Kades Tegalrejo atas keberhasilan usaha ini.

Proses pengurusan tanah Talok itu ditangani sendiri oleh Kades Tegalrejo, mulai dari mencari tanah pengganti di Malang Selatan, mencari dana untuk biaya ruilslag,

masalah perijinan dari Kecamatan, Kabupaten, Propinsi, sampai harus menelpon ajudan Menteri Kehutanan untuk menanyakan perkembangan proses pengurusan tukar-menukar tanah Talok. Dan bahkan Menteri Kehutanan pernah juga melihat kasus ini di desa Tegalrejo.

Kades Tegalrejo menyatakan usaha itu tidak mulus, banyak tantangan dan rintangannya. Bahkan ada pihak-pihak di Pemda Kab. Malang sendiri yang merasa pesimis atau meragukan akan keberhasilan usahanya. Tetapi ia tetap gigih berusaha dan selalu berdoa kepada Tuhan Yang Maha Kuasa. Ia berkeyakinan bahwa ini adalah perjuangan murni dan ia tidak akan macam-macam.

Hambatan adanya oknum instansi pemerintah yang minta uang jasa selalu dapat ia atasi karena ia mempunyai kiat tersendiri untuk berhadapan dengan mereka berdasarkan pengalamannya di perusahaan tekstil PT Warna Megah Batu.

Selain yang meminta uang jasa, ada pula yang meminta supaya mereka diberi salah satu kapling yang cukup luas di sana, bahkan ada pula yang mengatasnamakan Bupati Malang untuk dapat menguasai sebagian tanah Talok yang diruilslag tersebut. Karena jengkel oleh ulah oknum Pemda tadi, Kades Tegalrejo berani menghadap Bupati untuk mengkonfirmasi rintangan-rintangan yang ia hadapi dalam meruilslag tanah Talok. Hasilnya kemudian oknum tadi tidak berani nongol lagi. Ada pula oknum dari Koramil dan Polsek yang meminta uang jasa dan bagian tanah tetapi tidak ia tanggapi. Bahkan dengan lantang ia

menyatakan bahwa ini adalah usaha perjuangan membela rakyat bukan usaha jual-beli barang atau bisnis sehingga setiap orang bisa mencari untung yang sebesar-besarnya. Ketika ada oknum Pemda yang meminta bagian tanah di Talok ia menyatakan dengan nada marah:

"Saya berani gegeran dulu! Bacokan dulu! Ini bukan harta warisan! Ini perjuangan! Ini bermodalkan hutang! Nggak bisa! Saya akan menghadap Bupati sekarang! Dikira saya tidak berani menghadap Bupati!" Akhirnya oknum tersebut tidak berani meneruskan usahanya dan gagal memperoleh keinginannya.

Kades Tegalrejo bukannya tidak memahami perlunya pemberian balas jasa itu, tetapi hal itu hanya akan diberikan kepada mereka yang benar-benar telah membantu kelancaran proses ruilslag tersebut. Menurutny hal demikian telah lazim dilakukan. Dan bukan kepada orang-orang yang dengan seenaknya memanfaatkan situasi untuk mengeruk keuntungan bagi dirinya sendiri.

Tingkat keberhasilan proses pengurusan tukar-menukar tanah Talok sudah mencapai \pm 75% dan diperkirakan oleh Kades Tegalrejo akhir tahun 1995 ini sudah bisa selesai tuntas 100%. Langkah berikutnya yang sekarang sedang ditempuh oleh Kades Tegalrejo adalah mendata ulang jumlah Kepala Keluarga (KK) dan pihak lain yang akan memperoleh bagian kapling dan sertifikat tanah di Talok. Data jumlah KK yang lama ada sejumlah 78 KK dihitung berdasarkan wuwungan (atap) rumah yang ada sekarang dan yang telah

lama di situ. Kenyataan sekarang di setiap rumah KK tadi juga ikut tinggal 1 atau 2 keluarga lain yang *ndompleng* hidup (keluarga anak-menantu, keluarga adik, dan sebagainya), ada juga pendatang baru 2 atau 3 tahun tinggal di sana dan juga bekerja di kawasan Perhutani (yang kemungkinan diberi atau tidak tergantung kebijakan Kades), dan ditambah lagi sejumlah pejabat tingkat Kec. dan Kab. yang kemungkinan akan memperoleh bagian kapling juga. Jadi sangat mungkin akan ada sejumlah 90 sampai dengan 100 orang kepala keluarga yang akan memperoleh kapling di sana.

Setiap KK akan memperoleh luas kapling yang tidak sama, sangat tergantung dari lama waktu ia bertempat tinggal/menempati tanahnya sekarang dan bekerja di kawasan hutan. Kades Tegalrejo telah menyiapkan kebijakan klasifikasi tanah yang diruilslag sebagai berikut: kelompok A, yang telah bertempat tinggal selama 30 tahun akan memperoleh 600 m²; kelompok B, yang telah bertempat tinggal selama 20 tahun memperoleh 400 m²; kelompok C, yang telah bertempat tinggal selama 10 tahun akan memperoleh 200 m²; kelompok D, yang telah bertempat tinggal kurang dari 10 tahun belum ditetapkan perolehannya; kelompok pejabat juga belum ditetapkan luas kapling yang akan diperolehnya.

Dari luas tanah 10 ha yang diruilslag, yang akan diberikan kepada warga Talok sebagaimana pembagian kelompok tersebut diatas ada sejumlah ± 6 ha, sehingga

masih tersisa 4 ha. Menurut Kades Tegalrejo, dari sisa yang 4 ha itu akan dijual seluas $1\frac{1}{2}$ - 2 ha untuk mengganti uang pinjaman bank dan pada dua orang petani Jambon yang dipakai biaya ruilslag, dan sisanya yang 2 ha entah akan dimiliki oleh siapa? Kades Tegalrejo sekarang telah berupaya untuk menambah jumlah pinjaman di bank untuk biaya pengurusan pengkaplingan dan pensertifikasian tanah Talok. Sehingga ada kemungkinan sisa tanah 2 ha tadi akan dikusai oleh Kades Tegalrejo untuk persiapan biaya pengkaplingan dan pensertifikasian tadi. Sumber lain menyatakan bahwa sisa tanah itu akan dipergunakan untuk sarana ibadah, olah raga, kebun PKK, dan sebagainya. Kades Tegalrejo juga telah menghimbau warga calon penerima hak milik tanah Talok untuk menabung sedikit demi sedikit sebagai persiapan pembayaran biaya sertifikat tanahnya.

Warga calon penerima tanah telah sadar akan kewajibannya membayar biaya sertifikat tanahnya. Hal ini selain disebabkan karena merasa telah dibantu oleh Kades Tegalrejo yang telah mengeluarkan biaya ratusan juta rupiah untuk penukaran tanahnya, tetapi yang lebih penting lagi adalah mereka merasa faham sekali bahwa kalau sertifikat tanahnya keluar maka status hak pemilikannya menjadi jelas dan kalau tanah itu dijual harganya semakin mahal. Memang tanah di dusun Jambon rata-rata sangat subur, dan kalau diolah dengan baik menjadi kebun kentang, wortel, kubis, bawang merah dan

putih bisa sangat menguntungkan. Menurut penduduk setempat harga tanah di sana per satu gawang (400 m²) bisa mencapai Rp 10,- sampai Rp 15,- juta.

Proses pengurusan tanah Talok sampai sekarang masih atas nama Kades Tegalrejo belum terpecah-pecah ke dalam nama masing-masing calon pemilik. Dengan demikian tanah Talok itu sekarang masih dalam penguasaan Kades Tegalrejo. Penduduk atau warga Talok yang tinggal di sana sampai sekarang masih diijinkan tinggal dan memanfaatkan tanahnya, sampai nanti kalau pengurusan sertifikatnya selesai seluruhnya, maka mereka akan menempati tanah sesuai dengan luas dan letaknya masing-masing. Jelas mereka sekarang telah merasa merdeka, walaupun status tanahnya masih diproses. Para mandor itu tidak bisa lagi bertindak sewenang-wenang menyuruh warga Talok bekerja di hutan.

Tetapi tantangan justru dimotori oleh mantri hutan Suratman. Suatu kali kades Tegalrejo mendapat laporan bahwa mantri Suratman telah memerintahkan para mandor untuk mengawasi penanaman pohon pinus di sebagian tanah Talok yang sudah ditukar. Ia segera pergi ke Talok menegur mantri Suratman dan para mandor untuk menghentikan penanaman pohon pinus tersebut dan mengingatkan mereka bahwa tanah Talok sudah tidak lagi berada dalam kekuasaan Perhutani tetapi telah menjadi penguasaan desa Tegalrejo walaupun status pemilikannya oleh warga masih sedang diurus. Ia menyatakan dengan

tegas kepada mantri Suratman dan para mandor agar jangan mencoba lagi menanami atau menguasai tanah Talok. Ia meminta mereka mengerti dan menyadari akan status tanah Talok tersebut yang sudah beralih ke tangan kades Tegalrejo. Dan siapa pun yang mencoba menyimpang dari keputusan tentang status tanah Talok itu akan berhadapan dengannya.

Mantri Suratman dan para mandor itu menjadi malu dan tidak berani lagi meneruskan penanaman pohon pinus di tanah Talok. Ketegasan kades Tegalrejo menegur mantri Suratman dan para mandor itu karena ia merasa punya wewenang untuk mengingatkan siapa saja tentang status tanah Talok yang telah berada dalam kekuasaannya.

Selain itu warga Talok sebagai calon pemilik tanah akhir-akhir ini rupanya telah bertindak terlalu cepat atas rencana penguasaan tanahnya. Ada beberapa orang warga Talok yang telah berani menyewakan tanahnya (di bawah tangan) untuk kebun sayur kepada orang lain. Tanah di sana memang subur sehingga kalau dikelola dengan baik untuk kebun sayur akan menguntungkan. Warga Talok memang sampai sekarang ini masih menguasai tanahnya seluas seperti semula (sebelum proses ruilslag) yaitu selain untuk rumah tempat tinggal juga ada sisa tanah untuk ditanami sendiri. Bagi yang sisa tanahnya agak luas memang lebih menguntungkan disewakan daripada dikelola sendiri. Hal ini disebabkan karena biaya tanam mulai dari penyediaan bibit, pengelolaan tanah, penanaman,

perawatan, dan seterusnya cukup besar, padahal mereka rata-rata kesulitan dana untuk itu.

Ketika penyewaan tanah ini kami konfirmasi kepada beberapa orang warga Talok mereka semua tidak mengaku. Padahal Kades Tegalrejo telah menengarai adanya hal ini. Tetapi ia tidak memarahi warga yang bertindak jauh ini, mungkin karena mereka sangat membutuhkan uang. Hanya saja ia telah menempatkan orang-orangnya sebagai mata-mata untuk memantau tindakan warga yang menyewakan tanahnya untuk menghindari yang lain bertindak yang sama. Sebab menurut dia apabila warga menyewakan kelebihan tanahnya untuk jangka waktu yang lama dapat menimbulkan masalah yang cukup rumit dikemudian hari. Bila sertifikat itu telah dipegang oleh masing-masing pemiliknya, boleh jadi tanah yang disewakan tadi bukan lagi menjadi miliknya karena memang masing-masing warga akan memperoleh bagian tanah yang luasnya masing-masing terbatas seperti yang telah dikemukakan sebelumnya. Bukan hanya itu, selama proses pengurusan telah terdapat kesepakatan antara Kades Tegalrejo dan warga yang antara lain menegaskan bahwa tidak boleh membangun rumah permanen di tanah yang ditempati sekarang karena belum tentu hal itu menjadi bagian miliknya. Bagi yang telah terlanjur melakukannya harus dibongkar atau direlakan untuk dimiliki orang lain.

Ketika kami mendatangi beberapa rumah warga yang kelebihan tanahnya ditanami sendiri hasilnya juga dihaki sendiri dan sedikitpun desa/Kades Tegalrejo sebagai

pemilik "sementara" tidak diberi/memperoleh bagian hasilnya. Kemudian setelah kami tegaskan kepada mereka bahwa tanah itu sekarang telah beralih pemilikan dari Perhutani ke desa/Kades Tegalrejo sehingga wajar kalau desa/Kades Tegalrejo memperoleh bagian hasilnya, mereka semua serentak menyatakan bahwa kendatipun telah terjadi perubahan pemilik tetapi mereka oleh Kades Tegalrejo masih tetap boleh menempati, menggarap tanahnya dan memetik hasilnya. Ketika kami tanyakan kenapa Kades Tegalrejo tidak diberi hasilnya, mereka mengatakan walaupun diberi pasti Kades Tegalrejo tidak akan mau menerimanya. Karena menurut mereka Kades Tegalrejo hartanya sudah cukup banyak dan ia rela serta ikhlas membantu warganya. Sebagai tanda terima kasih warga Talok yang pernah ditolong Kades Tegalrejo mereka semua bertekad akan menjadi pendukung dan pemilih "fanatik" Kades Tegalrejo sebagai calon Kades dalam pemilihan Kades tahun 1998 yang akan datang, sepanjang Kotif Batu belum berubah menjadi Kotamadya.

Kemudian ketika kami tanyakan pendapat mereka tentang perolehan sertifikat tanah yang luasnya terbatas dibandingkan dengan sebelumnya yang berarti tanahnya menjadi sempit dan penghasilannya akan berkurang, mereka menyatakan (dengan mimik tertegun dan nada agak datar) telah siap menerima kenyataan seperti itu karena memang hal itu telah menjadi keinginannya. Atau mereka mungkin telah menyadari bahwa kalau sertifikat tanahnya telah

keluar dan tanahnya hendak dijual pasti harganya menjadi tinggi, selain juga adanya kepastian hak milik. Warga Talok merasa yakin bahwa pasti Kades Tegalrejo berhasil mengupayakan sertifikat tanah itu dalam waktu dekat.

Keberhasilan upaya pribadi Kades Tegalrejo dalam melakukan ruilslag tanah Talok banyak memperoleh sanjungan dan sekaligus kritikan dari berbagai pihak. Sanjungan pertama datang dari jajaran staf kantor Kab. Malang, mereka menyatakan salut atas kegigihan dan kenekatan Kades Tegalrejo melakukan ruilslag tanah Talok. Dan mereka kemudian membuat woro-woro kalau ada desa yang ingin melakukan tukar-menukar tanah supaya berhasil bisa mencontoh dan menghubungi Kades Tegalrejo. Ternyata gayungpun bersambut. Beberapa kades dari Kec. Donokerto dan bahkan dari daerah Kab. Jombang datang menemui Kades Tegalrejo menanyakan resep keberhasilannya. Dijawab oleh Kades Tegalrejo bahwa sebagai orang kecil harus membuat *ribut* dulu agar memperoleh perhatian dari atas. Arti *ribut* disini adalah memanfaatkan tuntutan warga Talok "yang terjajah" oleh mandor Perhutani atas tanah yang didiaminya dan kesediaan berkorban serta kegigihan Kades Tegalrejo membela kepentingan warganya untuk memperoleh hak-haknya.

Kades Tegalrejo juga mengakui bahwa keberhasilannya mengupayakan ruilslag itu sangat dibantu pula oleh faktor hubungan-hubungan pribadi yang dia rintis dengan berbagai pihak terutama dengan pejabat-pejabat instansi pemerintah

dan swasta baik pada tingkat lokal, regional bahkan nasional. Jaringan hubungan itu terbina akibat berbagai kepentingan seperti misalnya ada beberapa orang pejabat yang berkunjung ke Desa Tegalrejo untuk melihat kebun apel, tukar-menukar barang-barang kuno/pusaka seperti keris, tombak, atau barang kesenian, batu akik atau melihat keberhasilan Desa Tegalrejo dalam pembangunan.

Setiap ada pejabat/orang penting, baik pemerintah ataupun swasta, yang berkunjung ke desa Tegalrejo selalu ia manfaatkan untuk membantu kelancaran proses tukar-menukar tanah Talok. Beberapa orang Menteri yang pernah berkunjung ke desa Tegalrejo seperti Menteri Pertanian, Kehutanan, Koperasi, Kependudukan, Peranan Wanita dan beberapa orang pejabat tinggi negara lainnya selalu memperoleh kesan yang menyenangkan atas keberhasilan desa Tegalrejo dalam pembangunan. Kesempatan itu pun dipakai oleh kades Tegalrejo untuk melobi mereka agar mau membantu kelancaran proses tukar-menukar tanah Talok. Dan ternyata hasilnya tidak mengecewakan.

Ditegaskan oleh Kades Tegalrejo bahwa berjuang membela rakyat itu tidak boleh mengedepankan pamrih pribadi dan harus ditunjang oleh prinsip berani membela kebenaran serta *njobo bening njero bening*. Dan diapun berkali-kali menyatakan kepada kami bahwa menjadi pemimpin itu harus bisa meninggalkan sesuatu yang baik dan berguna bagi warga yang dipimpinnya supaya bisa dikenang oleh anak cucu. Kegagalan mantan Kades Asmanto

dalam mengupayakan rui slag tanah Talok mungkin disebabkan karena yang bersangkutan tidak memiliki karakteristik kepribadian dan prinsip dasar yang diterapkan oleh Kades Tegalrejo.

Tantangan awal yang cukup tajam terhadap upaya rui slag tanah Talok oleh Kades Tegalrejo justru datang dari dalam pemerintah desa Tegalrejo itu sendiri.

Pertama datang dari sekretaris desa Tegalrejo S. Hariyono (55 th) sebagai carik desa tidak mendukung bahkan mempertanyakan keabsahan upaya rui slag tanah Talok oleh kadesnya. Ia merasa ditinggalkan atau tidak diajak ikut serta menangani rui slag tanah tersebut. Ia memang sejak awal tidak senang atas terpilihnya kades yang baru. Bahkan ia pernah mengancam akan berhenti sebagai carik kalau Pratomo terpilih sebagai kades. Tetapi kenyataannya ia sampai sekarang tetap menjabat sebagai carik desa Tegalrejo.

Wujud dari penolakan carik desa Tegalrejo terhadap keputusan kades Tegalrejo merui slag tanah Talok adalah keengganannya menangani tugas-tugas administratif (persuratan dinas) yang berkaitan dengan rui slag tanah tersebut. Ia hanya mau menangani tugas-tugas administratif pemerintahan desa yang selain itu. Mendapat hambatan seperti itu kades Tegalrejo mengambil sikap meminta bantuan tenaga orang lain (petugas tata usaha dari PT Semesta) untuk menangani surat-surat yang diperlukan dengan gaji dari saku kades sendiri.

Kades Tegalrejo memang sengaja tidak melibatkan sekretaris desanya dalam proses ruilslag tersebut karena pembantu dekatnya itu dianggap banyak pamrih, kurang bersih dan kurang gigih dalam berjuang.

Selain itu tantangan juga datang dari Suhartoko (51 th), yang sebenarnya merupakan pendukung yang gigih terpilihnya Pratomo sebagai kades Tegalrejo. Ia yang sekarang menjabat sebagai Ketua Seksi Pembangunan LKMD Tegalrejo merasa tidak mempunyai informasi yang cukup tentang upaya ruilslag tanah Talok oleh Kades Tegalrejo dan menilai Kades Tegalrejo tidak mau terbuka kepada LKMD mengenai masalah ini.

Selanjutnya dia menegaskan bahwa, ini adalah masalah yang menyangkut kepentingan masyarakat yang sudah selayaknya dibicarakan secara rinci di forum LKMD. Dia tidak mengerti mengapa Kades Tegalrejo sampai bersikap tertutup seperti itu. Dia menyayangkan sikap tersebut dan mengharap Kades Tegalrejo lebih terbuka dalam menangani kasus tanah Talok.

Kades Tegalrejo menanggapi tantangan itu dengan tenang. Ia menyatakan bahwa sebenarnya niat untuk meruilslag tanah Talok itu pernah ia sampaikan pada forum rapat LKMD yang pertama ketika ia terpilih sebagai kades Tegalrejo. Hal ini dibenarkan oleh Drs. Imam Sobirin (52 th) selaku ketua I LKMD Tegalrejo, pada tahun 1991 Kades Tegalrejo begitu terpilih sebagai kades di dalam forum LKMD pernah menyampaikan keinginannya untuk menolong

warganya di Talok supaya dapat memiliki dan menggarap tanahnya sendiri. Mereka itu tinggal di tanah Perhutani yang punya kewajiban dan dituntut harus bekerja bakti selama 10 - 15 hari di hutan setiap bulan mungkin juga tanpa upah. Penghidupannya sangat tersiksa. Kades Tegalrejo merasa prihatin dan terpanggil untuk menolongnya dan dia dukung. Itulah merupakan titik keberangkatan Kades dan LKMD untuk mengangkat kehidupan mereka.

Ketidaksetujuan dan kritik tajam juga berasal dari kalangan mandor-mandor Perhutani. Mereka tinggal di daerah Talok dan menguasai tanah hutan Talok tersebut untuk ditanami sendiri yang dapat memberikan penghasilan yang cukup. Mereka beranggapan bahwa kalau ruilslag yang dirintis oleh Kades Tegalrejo berhasil maka mereka akan memperoleh bagian tanah yang hanya cukup untuk tempat tinggal saja karena lahan pertanian yang pernah dikuasainya akan dimiliki orang lain.

Pandangan mereka itu hanya mewakili kepentingan mereka pribadi, karena mereka yang tinggal di tanah Talok itu hanya 4 orang yang menempati lahan rata-rata 1000 m² lebih. Tanah seluas itu hanya ± 200 m² dipakai untuk rumah tinggal mereka, sedangkan sisanya ditanami sayur.

Para mandor itu dengan dimotori oleh mandor Susilo (60 th) dengan gigih dan vokal menentang upaya ruilslag tanah Talok. Tetapi dari pandangan Kades Tegalrejo, Susilo dengan beberapa mandor lain adalah para perusuh

karena beberapa kali telah berbuat kisruh di sana dengan mempengaruhi warga agar menolak gagasan ruilslag tanah Talok. Susilo sendiri ternyata menguasai tanah yang cukup luas yang sebagian ditanami sendiri dan sebagian lagi ia sewakan kepada orang lain.

Merasa gagasannya ditolak para mandor hutan, kades Tegalrejo kemudian menemui mereka dengan mengajak Narimo, sebagai ketua panitia ruilslag tanah Talok, dengan menyampaikan penjelasan kepada mereka bahwa usaha ruilslag ini ia lakukan atas dorongan keinginan warga Talok sendiri dan kewajibannya sebagai kepala desa yang harus menolong warganya yang tertimpa kesusahan. Seterusnya ia pun menegaskan bahwa proses ruilslag ini telah mendapat lampu hijau dari Menteri Kehutanan, jadi ia pun tidak akan mundur. Ia mengatakan kepada Susilo dan para mandor yang lain bahwa apabila ia masih menentang kebijaksanaan-nya maka apabila nanti kebijaksanaan ruilslag ini berhasil mereka tidak akan diijinkan tinggal di Talok dan tidak mendapat bagian tanah.

Merasa mendapat ancaman dari kades Tegalrejo seperti itu akhirnya mereka menyerah dan bersedia menerima kebijaksanaan ruilslag tersebut. Untuk memantau gelagat para mandor, kades Tegalrejo meminta Narimo untuk terus menerus mengamati mereka dan melaporkan kepadanya.

Selain tantangan-tantangan tersebut di atas ada juga kritik dari seorang tokoh masyarakat yang cukup terpandang dari Dusun Jambon, Andika (50 tahun), yang

menyatakan bahwa jalur yang ditempuh oleh Kades Tegalrejo dalam menangani ruilslag tanah Talok itu terlalu cepat. Hal itu disebabkan karena begitu ada peluang dari atas untuk meruilslag tanah itu langsung ditangani oleh Kades Tegalrejo, padahal warga Talok belum siap sehingga proses ruilslag itu mengalami hambatan. Menurut Andika seharusnya Kades Tegalrejo menata dulu kesiapan mental warga calon penerima tanah yang diruilslag tersebut agar tujuan memberikan kesejahteraan kepada warganya tercapai. Ini terbukti, menurut Andika, setelah warga tahu tanah itu sedang diproses sertifikatnya ada sebagian dari mereka yang telah menyewakan tanahnya kepada orang lain dan bahkan ada pula yang ancang-ancang akan menjualnya. Andika menyesalkan mental orang *magersaren* (yang tinggal dan berkebun) di Talok itu, begitu dapat tanah cepat-cepat dijual.

Di samping itu Andika juga menyatakan bahwa biaya ruilslag yang ratusan juta itu ditanggung Kades Tegalrejo dengan jalan pinjam uang dari para petani kaya di Dusun Jambon yang akhirnya mereka akan mendapat bagian tanah juga di Talok untuk lahan pertanian.

Menjawab kritikan tersebut di atas, kades Tegalrejo mengatakan bahwa kalau keputusan ruilslag itu harus menunggu kesiapan mental warga maka ia akan kehilangan momentum yang tepat untuk melakukan ruilslag. Akan halnya ada beberapa tindakan warga yang menyecawakan atau hendak

menjual tanahnya memang ia prihatinkan dan ia punya kewajiban untuk membina mereka.

Kemudian mengenai biaya ruilslag yang ia pinjam dari para petani kaya di dusun Jambon, ia menyatakan bahwa mereka itu tidak diberi kompensasi dalam bentuk tanah hak milik, tetapi sebagai "*tondo bebungah*" mereka diberi kesempatan untuk mengolah sebagian tanah Talok yang pernah ditanami pinus sebagai kebun sayur untuk beberapa kali panen sampai hutang itu terbayar lunas.

Rupanya dengan berbekal keberhasilan melakukan ruilslag tanah di Talok, Kades Tegalrejo telah melakukan persiapan untuk melakukan ruilslag lagi juga di Dusun Jambon seluas ± 15 ha. Tetapi Kades Tegalrejo belum memberikan informasi yang cukup rinci kepada kami tentang rencananya tersebut, hanya saja dia pernah mengungkapkan niatnya pinjam uang lagi di bank guna melaksanakan rencananya. Kalau hal tersebut benar-benar dilaksanakan dan berhasil maka akan bertambah pula bukti kapasitas Kades Tegalrejo sebagai pemimpin desa yang cukup bisa diandalkan. Hanya saja yang perlu dipertanyakan disini adalah persoalan dasar apa yang akan dijadikan strategi utama dan pengabsahan bagi pelaksanaan secara berhasil rencana ruilslag kedua tersebut. Menurut hemat kami salah satu faktor keberhasilan Kades Tegalrejo melakukan ruilslag tanah Talok karena ia mampu mengangkat isu "*membela rakyat yang tertindas*" yang *in toto* telah menjadi isu dunia.

Berdasarkan pemaparan kasus ruilslag tanah Talok tersebut di atas dapat dikemukakan gambaran perilaku kekuasaan Kades Tegalrejo sebagai pemimpin lokal yang memimpin transformasi sosial di desanya sebagai berikut:

Pertama: Kades Tegalrejo mempunyai visi dan misi yang cukup jelas dalam melaksanakan pola kepemimpinannya yang ia rancang semenjak ia terpilih sebagai Kepala Desa Tegalrejo. Salah satu kata kunci yang berkali-kali ia ucapkan adalah *sebagai pemimpin ia harus dapat memberikan sesuatu yang bermanfaat bagi rakyatnya*. Upaya yang sungguh-sungguh dalam menangani kasus tanah magersaren Talok adalah merupakan salah satu ujud dari visi dan misi kepemimpinann tadi.

Kedua: Tuntutan warga Talok untuk memperoleh hak milik atas tanah karena mereka tidak tahan hidup susah di tanah Perhutani dan merasa mempunyai hak untuk memiliki tanah tersebut disambut secara positif oleh Kades Tegalrejo dan membantu mereka yang tertindas adalah suatu perjuangan baginya.

Ketiga: Kegagalan mantan kades sebelumnya mengusahakan hak milik tanah Talok bagi warganya merupakan pengalaman yang berharga bagi Kades Tegalrejo. Dengan modal kepedulian, kepekaan, keberanian, dan usaha keras yang dimilikinya akhirnya ia berhasil mengupayakan tanah hak milik bagi warga desanya.

Keempat: Kades Tegalrejo melihat adanya peluang yuridis yang cukup kuat untuk menolong warga Talok

memperoleh hak milik atas tanah tersebut yaitu lewat upaya ruilslag (tukar-menukar tanah), di mana tanah magersaren Talok yang semula merupakan tanah di wilayah penguasaan Perhutani ditukar dengan tanah yasan milik penduduk yang dibeli di desa Srigading Kec. Badang Kab. Malang bagian selatan yang juga berdekatan dengan kawasan hutan perhutani di sana.

Kelima: Kasus tanah magersaren Talok menurut Kades Tegalrejo hanya dapat ditangani secara berhasil oleh pemerintah Desa Tegalrejo sendiri, tegasnya oleh dia sendiri baik sebagai kepala desa ataupun sebagai pribadi. Menurutnyanya cara ini lebih luwes dan cepat dari pada harus melibatkan banyak pihak. Dan kalaupun kasus ini diserahkan penanganannya kepada Pemda Kab. Malang maka menurutnyanya penyelesaiannya akan lamban karena di sana terlalu banyak kepentingan.

Keenam: Untuk mewujudkan ambisi dan obsesinya Kades Tegalrejo berani berkorban uang ratusan juta rupiah untuk membeli tanah di Malang Selatan sebagai pengganti tanah Talok yang akan dibagikan kepada warganya. Untuk itu ia tidak memungut satu peserpun dari warga, bahkan ia telah menyediakan tambahan uang yang cukup besar untuk biaya pembuatan kapling dan sertifikat tanah Talok. Hal ini ia lakukan demi mengangkat nasib sebagian dari warganya yang menderita kesulitan hidup.

Ketujuh: Ketika menghadapi banyak rintangan dan tantangan dari berbagai pihak dalam menangani kasus tanah

Talok, ternyata ia mampu menunjukkan kepribadiannya yang tegas dan berani sehingga ia tetap tegar mewujudkan obsesinya (personal powernya).

Kedelapan: Dalam hal menanggapi warga Talok yang telah menyewakan tanahnya atau telah anjang-ancang akan menjualnya (walaupun surat sertifikatnya belum keluar), Kades Tegalrejo cukup moderat sikapnya. Ia hanya "mengirim" seseorang sebagai mata-mata untuk mengamati warga Talok agar mereka tidak menyewakan atau menjual tanahnya sebelum sertifikatnya keluar, karena hal itu bisa mempersulit penanganannya di kemudian hari.

Kesembilan: Selama proses pengurusan kapling dan sertifikat, Kades Tegalrejo telah menetapkan tanah Talok sementara dalam posisi "status quo", artinya setelah terjadi peralihan kepemilikan dari Perhutani ke "desa", warga Talok masih boleh tetap menempati, menggarap, dan memetik hasil dari tanahnya sekarang sampai status kepemilikan tanahnya sah setelah sertifikatnya turun.

Kesepuluh: Salah satu strategi dan taktik yang dianggap jitu oleh Kades Tegalrejo untuk mensukseskan usahanya meruilslag tanah Talok adalah dengan membuat "keributan" ke atas. Ini adalah strategi dan taktik untuk memperoleh dukungan atasan mulai dari Camat, Bupati, Gubernur sampai Pemerintah Pusat, guna memperlancar usahanya.

Kesebelas: Strategi dan taktik lain yang juga ampuh dipakai oleh Kades Tegalrejo adalah dengan memanfaatkan

jaringan sosial yang sudah begitu kental dibina dengan pelbagai pihak, baik pejabat pemerintah maupun swasta lewat pertukaran barang-barang pusaka, batu-batuan, ataupun simbol-simbol keberhasilan pembangunan, khususnya sektor perkebunan/perladangan di Desa Tegalrejo.

Keduabelas: Kenekadan Kades Tegalrejo dalam memperjuangkan tanah magersaren Talok telah mengakibatkan timbulnya konflik antara dia dengan pembantu dekatnya yaitu sekdes-nya dan berseberangan pandangan dengan pengurus LKMD. Sekdes-nya ia tinggalkan karena ia anggap tidak berjiwa pejuang, sedangkan pengurus LKMD ia lewati karena ia merasa telah mendapat "lampu hijau" dari LKMD dalam suatu pertemuan pengurus. Jadi keputusan ruilslag ini bukanlah merupakan suatu keputusan desa atau keputusan kepala desa tetapi lebih merupakan keputusan pribadi Kades Tegalrejo. Karena suatu keputusan desa adalah keputusan dari hasil musyawarah yang dibuat dalam forum rapat LMD; keputusan kepala desa adalah keputusan yang dibuat oleh kepala desa untuk melaksanakan keputusan desa; sedangkan keputusan pribadi Kades Tegalrejo adalah keputusan yang dibuat oleh Kades Tegalrejo pribadi tanpa didasarkan atas kedua keputusan tadi. Inilah corak khas dan keunikan pola perilaku kekuasaan Kades Tegalrejo!

Adapun makna penting yang bisa ditarik dari kasus tanah magersaren Talok tersebut di atas adalah:

- pola perilaku kekuasaan Kades Tegalrejo banyak ditampilkan lewat penggunaan prinsip-prinsip yang

- ia pegang teguh secara pribadi seperti kepedulian membantu rakyat kecil yang tertindas atau mempunyai komitmen kerakyatan yang kuat, mau berkorban uang, waktu, dan tenaga untuk membela rakyatnya;
- implementasi pola perilaku kekuasaan Kades Tegalrejo bisa juga dilihat dari kaca mata kemampuannya bermain-main dengan psikologi petani magersaren ketika mereka memintanya mengupayakan hak milik atas tanah yang telah lama mereka tempati karena ia cukup berpengalaman menangani kasus-kasus perburuhan di tempat kerjanya yang pertama yaitu di pabrik tekstil PT Warna Megah Batu, tetapi masih sulit menjawab pertanyaan: "*Siapa yang menunggangi dan siapa yang ditunggangi?*", karena kasusnya belum selesai secara tuntas;
 - implementasi pola kekuasaan yang "*njobo bening njero bening*" dalam arti Kades Tegalrejo tidak mempunyai pamrih apapun dengan meruilslag tanah Perhutani seluas 10 ha barangkali agak sulit diwujudkan karena boleh jadi dengan kepiawaiannya memanfaatkan peluang yang ada maka kemudian ia gunakan kesempatan ini untuk memperkokoh dan memperluas pengaruh kekuasaannya terhadap masyarakat desa karena setidaknya buruh tani yang ditolongnya sudah berjanji akan menjadi

pendukung setia dalam pemilihan kepala desa tahun 1998 yang akan datang atau pola kekuasaan seperti tersebut di atas mempunyai arti "*siapa menanam akan mengetam*", siapa yang berjasa akan memperoleh balas jasa. Ini baru keuntungan politisnya, sedangkan keuntungan ekonomisnya adalah boleh jadi di kemudian hari ia akan memperoleh tanah pertanian yang luas dari sisa yang dibagikan pada warga Talok, atau bagian keuntungan dari usaha pertanian yang dilakukan 2 orang petani kaya yang meminjamkan uang padanya;

- Kades Tegalrejo mampu menampilkan pola kekuasaan yang mempunyai posisi tawar menawar yang cukup kuat yang ia hadapkan kepada setiap penentang kebijaksanaanannya dan pemegang kekuasaan lainnya (Pemda Tingkat II dan Perhutani) dengan bermodalkan dasar yurisdiksi yang kuat, dukungan dana, luasnya hubungan pribadi (jaringan sosial) dengan para pembuat keputusan yang lebih tinggi, memanfaatkan isu pemberdayaan pada rakyat kecil dan kenekadan serta keberaniannya mewujudkan apa yang ia inginkan;
- dalam menangani kasus tanah magersaren tersebut di atas ternyata Kades Tegalrejo cukup variatif menerapkan berbagai pola kekuasaan yaitu mulai dari

kemampuannya menunjukkan dirinya kepada pihak lain bahwa ia adalah kepala desa yang dipilih oleh rakyat dan diangkat oleh pejabat pemerintah untuk memegang kekuasaan yang sah dalam memimpin proses transformasi sosial di desanya (kekuasaan dalam arti "authority")--kemudian untuk memperkuat pengaruh dan kewibawaan kepemimpinannya ia berusaha lebih dekat, peduli, dan mendukung pada rakyatnya (kekuasaan dalam arti "influence")--dan ketika ia harus berhadapan dengan pihak-pihak yang mencoba menghambat tindakannya maka kemudian ia tidak segan-segan bertindak tegas dan memaksa (kekuasaan dalam arti "coersive").

Kesimpulannya, Kades Tegalrejo adalah seorang aktor kekuasaan yang cukup pintar memainkan *trimatra* kekuasaan (kewenangan, pengaruh, dan kekerasan) secara kontinum sesuai dengan konteks persoalannya.

6.2 Pola Perilaku Kekuasaan: Kasus Pendirian SMPN IV

Masyarakat Desa Tegalrejo pada ± 14 tahun yang lalu telah memperoleh berkah kekayaan berupa keberhasilan kebun buah (apel) dan sayur mayur tetapi kesadaran untuk menyekolahkan anak-anaknya ke jenjang sekolah menengah ke atas relatif masih rendah. Bahkan pada tahun 1990 tim peneliti dari IKIP Malang sempat tercengang akan hasil penelitiannya yang menunjukkan tidak adanya korelasi antara tingkat kekayaan ekonomi masyarakat dengan kesadaran berpendidikan (menengah ke atas). Untunglah hal ini sekarang secara perlahan-lahan sudah mulai berubah mungkin akibat adanya kebijakan wajib belajar di sekolah dasar beberapa waktu yang lalu.

Berdasarkan data yang ada, Desa Tegalrejo sekarang telah mempunyai 5 buah sekolah dasar dan 2 buah sekolah menengah. Pada tahun 1991/1992 jumlah penduduk yang tamat SD ada sejumlah 3586 orang, sedangkan yang tamat SLTP ada 408 orang, dan yang tamat SLTA ada sejumlah 321 orang, jadi sisanya yang 3000 orang berarti tidak melanjutkan sekolahnya. Selanjutnya pada tahun 1993/1994 telah tercatat jumlah yang lulus/tamat SD telah meningkat menjadi 8107 orang tetapi yang tamat sekolah menengah masih rendah, yaitu tamat SLTP ada sejumlah 783 orang, dan yang tamat SLTA ada sejumlah 531 orang. Kalau data ini dapat dipercaya, sungguh merupakan kondisi yang sangat memprihatinkan bagi masyarakat desa Tegalrejo karena persentase kelulusan sekolah menengah masih rendah

selama dua tahun (1991/1992 sampai dengan 1993/1994) yaitu hanya 9,60% (rata-rata 4,30% per tahun) untuk SLTP dan 6,30% (3,15% rata-rata per tahun) untuk SLTA.

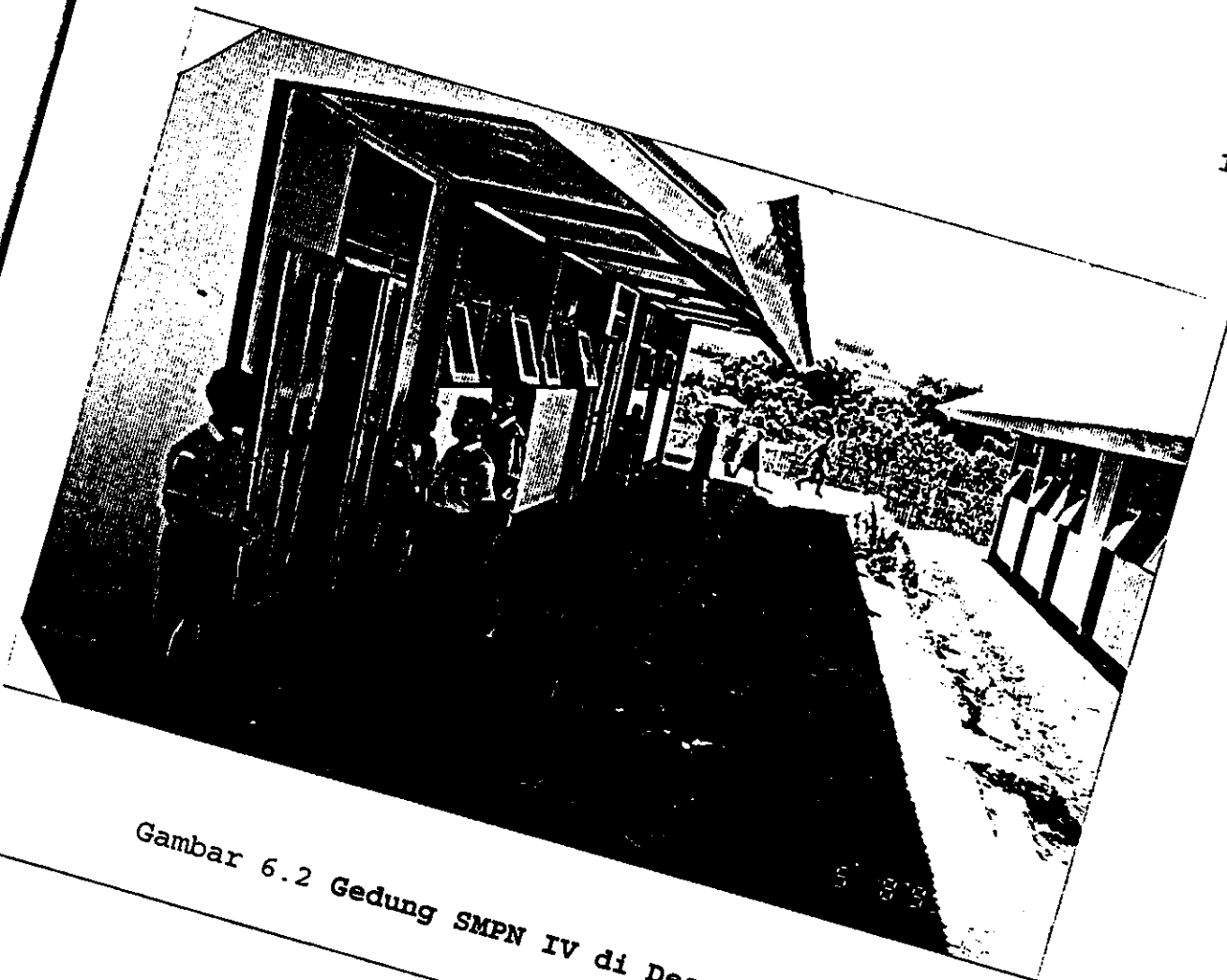
Ketika masalah rendahnya tingkat pendidikan masyarakat desa Tegalrejo ini kami tanyakan kepada beberapa orang tokoh pendidikan di sana mereka memberikan jawaban dengan nada sedih yaitu kesadaran kebanyakan orangtua di Desa Tegalrejo untuk menyekolahkan anaknya ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi beberapa tahun yang lalu memang masih rendah sekali. Mereka berpandangan bahwa betapapun tingginya tingkat pendidikan anak-anaknya akhirnya akan kembali ke kebun menjadi petani sayur atau buah. Oleh karena itu untuk apa sekolah tinggi-tinggi, tamat SD saja sudah cukup. Kalau nanti bisa menjadi petani kaya dapat beli rumah yang bagus, mobil, dan barang-barang mewah lainnya sehingga hidupnya bahagia. Belum tentu kalau jadi sarjana langsung dapat pekerjaan dan bisa kaya. Adanya cara pandang seperti di atas telah menyebabkan salah seorang pendidik yang cukup kondang di Desa Tegalrejo, S. Ali Subagyo, Sm.Hk (52 tahun), berkesimpulan bahwa masyarakat desa Tegalrejo melihat pendidikan sebagai nomor dua karena pendidikan itu tidak memberikan nilai tambah yang cukup berarti bagi mereka.

Dengan berjalannya waktu, pandangan masyarakat seperti tersebut di atas secara pelan-pelan sekarang mulai berubah. Di semua dusun telah berdiri sekolah TK, di seluruh desa terdapat 5 SD dan sekarang dengan telah

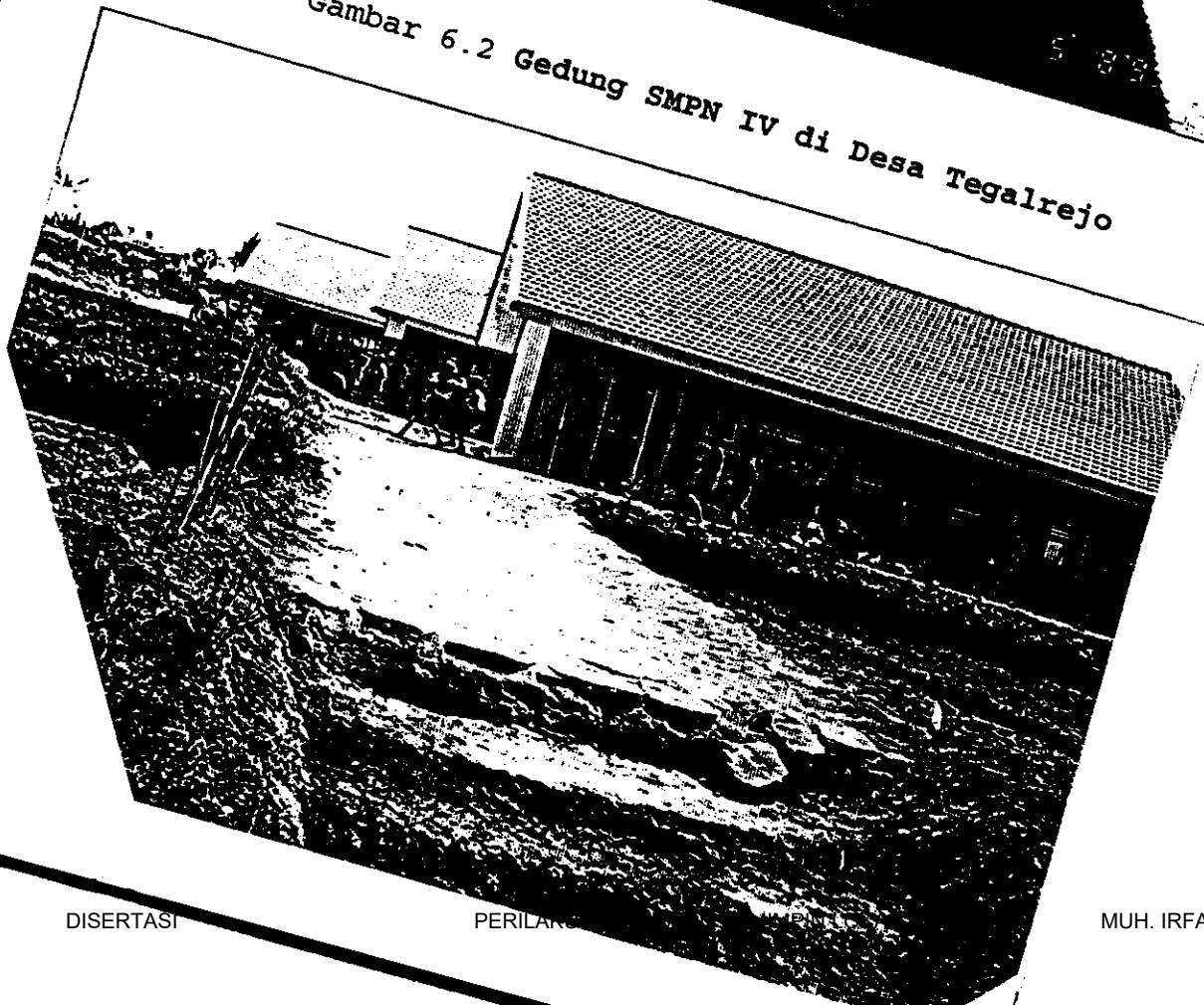
berdirinya SMPN IV berarti di Desa Tegalrejo telah terdapat 2 buah SLTP. Dan bahkan Kades Tegalrejo sedang memulai rintisan pendirian sebuah SLTA di desanya.

Semenjak tahun 1977, Desa Tegalrejo sebenarnya telah memiliki sebuah SLTP yang diberi nama SMP Arimbi. Sekolah swasta ini didirikan oleh sebuah yayasan milik Desa Tegalrejo atas kesepakatan tokoh-tokoh masyarakat setempat. Ketika awal berdirinya, SMP Arimbi masih belum mempunyai gedung sendiri sehingga proses belajar mengajarnya dilakukan dengan mendompleng sementara pada gedung SD Tegalrejo V. Sekarang SMP Arimbi telah berdiri di sebuah tanah di Dusun Gabon, terdiri dari 3 ruang kelas dan 1 kantor. Karena letaknya yang cukup jauh dari Dusun krajan Gedangan sebagai pusat pemerintahan desa, maka murid SMP ini kebanyakan berasal hanya dari dusun-dusun di sekitarnya yaitu Jambon, Sumberberas, dan Gabon sendiri.

Daya tampung SMP ini hanya sebesar 120 orang secara maksimal mulai dari kelas I sampai dengan kelas III. Lokasi SMP Arimbi ini sebenarnya cukup bagus yaitu di tengah-tengah kebun sayur yang indah pemandangannya dan sejuk hawanya, tetapi karena lahannya sempit dan kekurangan dana perawatan maka agak sulit dikembangkan. Rupanya masalah ini kurang mendapat perhatian pemerintah desa. Kepala Desa Tegalrejo yang sekarang, ternyata lebih suka merespon tawaran pemerintah (Depdikbud) untuk mendirikan (menambah) satu SMPN lagi di Kotif Batu.



Gambar 6.2 Gedung SMPN IV di Desa Tegalrejo



Dalam rangka mensukseskan program wajib belajar 9 tahun, Depdikbud Kab. Malang menawarkan pendirian sebuah SMPN IV kepada pemerintah Kotif Batu. Kemudian oleh Walikotif Batu ditawarkan lanjut kepada Camat Junggala dan Bawonoagung. Camat Junggala menolak karena di wilayahnya tidak mempunyai lahan yang cukup luas yang bisa dipakai untuk pendirian SMPN IV tersebut. Akhirnya penawaran jatuh pada Kec. Bawonoagung, tetapi di desa mana SMPN IV itu akan didirikan? Kemudian Camat Bawonoagung mengumpulkan kepala-kepala desa se-Kec. Bawonoagung untuk menetapkan desa mana yang bersedia menerima tawaran pendirian SMPN IV tersebut.

Dari ketujuh desa yang ada di lingkungan Kec. Bawonoagung ada dua desa yang bersaing ketat yaitu Desa Pandan dan Desa Tegalrejo. Kepala Desa Pandan mengklaim bahwa di desanyalah SMPN IV itu paling cocok didirikan dengan alasan: desa Pandan adalah merupakan ibukota Kec. Bawonoagung, terletak hanya 3 km dari Kotif Batu, berada di tengah-tengah (pusat desa) di Kec. Bawonoagung, tersedia lahan yang cukup, dan dilewati jalur angkutan kota. Tetapi Kepala Desa Tegalrejo tidak kalah taktis dalam memperjuangkan pendirian SMPN IV di desanya. Selain memiliki beberapa kelebihan dasar seperti income desa yang sangat besar dan prasarana jalan yang bisa dilewati angkutan kota sampai pelosok dusun yang paling jauh di Kotif Batu, yaitu Dusun Sumberberas, juga adanya kondisi yang dimiliki Desa Tegalrejo yaitu jumlah anak usia

sekolah yang cukup besar. Mereka yang ingin melanjutkan sekolah ke SLTP dan SLTA terpaksa harus menempuh jarak yang jauh di Batu sepanjang 15 km bila dibandingkan dengan Desa Pandan. Baik kades Pandan maupun Tegalrejo tidak ada satu pun yang mau mengalah untuk merelakan pendirian SMPN IV di salah satu desa tersebut, karena masing-masing merasa lebih berhak menerima proyek itu di desanya.

Di hadapan Camat Bawonoagung dan pejabat Dikbud Kab. Malang, kades Pandan tetap teguh menyatakan pendiriannya bahwa sangat logis kalau diputuskan pendirian SMPN IV itu di desanya dengan alasan-alasan seperti telah dikemukakan sebelumnya. Dan menganggap tidak tepat kalau didirikan di desa Tegalrejo.

Mendapat tantangan seperti itu dengan sigap kades Tegalrejo meresponnya dengan sekali lagi membeberkan alasan-alasan yang lebih masuk akal kenapa SMPN IV itu lebih tepat kalau didirikan di desanya. Dengan mencoba menyerang alasan yang dikemukakan oleh kades Pandan, kades Tegalrejo menegaskan kepada Camat dan pejabat Dikbud bahwa di desa Pandan telah berdiri dua buah SLTP swasta yang bisa menampung sejumlah lulusan SD dan letak desanya juga relatif lebih dekat ke Kotif Batu daripada desa Tegalrejo. Sehingga lulusan SD yang tidak bisa ditampung di kedua SLTP swasta itu bisa sekolah di Batu. Sedangkan di desa Tegalrejo sendiri dengan jumlah penduduk dua kali lipat penduduk desa Pandan dan luas

desa yang juga dua kali luas desa Pandan hanya mempunyai satu SLTP swasta yang kondisinya kurang bisa berkembang.

Dengan tekad yang kuat kades Tegalrejo berusaha meyakinkan Camat dan pejabat Dikbud agar memutuskan untuk mendirikan SMPN IV itu di desanya.

Camat Bawonoagung untuk sementara waktu belum bisa menentukan desa mana akan direkomendasi untuk menerima proyek pendirian SMPN IV. Dan keputusan akhir sebenarnya lebih banyak ada di tangan Depdikbud walaupun telah ada persetujuan dari Pemda setempat.

Kades Pandan menyerahkan sepenuhnya keputusan tentang pendirian SMPN IV itu kepada pejabat yang berwenang. Sebaliknya kades Tegalrejo yang terobsesi memenangkan persaingan ini, berusaha dengan segala cara agar SMPN IV itu benar-benar bisa berdiri di desanya. Ia berkali-kali mendatangi Kantor Kecamatan dan Pemda Kabupaten Malang untuk memperoleh dukungan dalam memenangkan proyek pendirian SMPN IV di desanya. Demikian pula ia sering mengadakan kontak-kontak lebih formal maupun informal dengan pejabat di Depdikbud agar juga membantu keberhasilan pendirian SMPN IV di desanya.

Jaringan sosial yang ia kembangkan dengan banyak pejabat terutama pejabat Depdikbud lewat berbagai cara misalnya lewat kontak telepon, mengundang mereka berkunjung ke desa Tegalrejo ketika panen apel, bertukar-menukar benda-benda kuno dan sebagainya yang begitu sering ia lakukan ternyata membuahkan hasil. Akhirnya

Depdikbud memutuskan untuk mendirikan SMPN IV itu di desa Tegalrejo dengan persyaratan desa harus menyediakan lahan yang representatif untuk pembangunan gedung SMPN IV tersebut.

Masalah pertama yang harus dihadapi oleh Kades Tegalrejo adalah masalah penyediaan lahan untuk pendirian SMPN IV tersebut. Memang Desa Tegalrejo memiliki lahan yang sangat luas dan subur yang ditanami pohon apel dan sayur. Apel dan sayur adalah merupakan komoditas andalan penduduk Tegalrejo yang sekaligus memberikan penghasilan yang sangat besar bagi mereka. Harga tanah terutama di tepi jalan poros menjadi sangat mahal. Desa Tegalrejo harus mampu menyediakan dana yang cukup besar untuk membeli tanah guna pendirian gedung SMPN IV seluas 1 ha lebih.

Merasa kesulitan mendapatkan tanah yang cocok untuk sekolah, maka kemudian Kades Tegalrejo memutuskan menggunakan tanah ganjarannya (tanah bengkok kepala desa) sebagai tempat pendirian SMPN IV.

Hal ini sangat merisaukan pamong desa yang lain karena takut kalau tanah ganjarannya ikut dipakai untuk pembangunan gedung SMPN IV. Tetapi kades Tegalrejo meyakinkan mereka bahwa yang dipakai untuk gedung SMPN IV itu hanya 1 ha dan itu pun ia ambilkan dari tanah ganjarannya sendiri. Ia bersedia berkorban demi segera berdirinya gedung SMPN IV itu. Akhirnya mereka memahami.

Mendengar rencana kades Tegalrejo yang hendak melepas tanah ganjarannya (yang juga merupakan tanah kas desa) ke Depdikbud untuk membangun gedung SMPN IV, Bupati Malang tidak menyetujuinya karena menurut Undang-Undang desa tidak diperkenankan menjual/melepas tanah kas desa. Pemda Tingkat I juga tidak mengijinkannya. Dan Depdikbud pun tidak akan memulai membangun gedung SMPN IV itu kalau status tanahnya tidak jelas.

Kades Tegalrejo berdasarkan pengalamannya meruilsrag tanah Talok, akhirnya berusaha mencari tanah pengganti tanah ganjaran kades. Ia menemukan tanah di dusun Sumberberas yang dibeli dengan harga Rp. 40 juta dengan luas yang sama. Ia kemudian bernegosiasi dengan Pemda Tingkat II Malang tentang pembelian tanah di Sumberberas sebagai pengganti tanah ganjaran kades yang akan dipakai untuk pembangunan gedung SMPN IV.

Atas desakan kades Tegalrejo akhirnya Pemda Tingkat II dapat menyetujuinya. Tetapi persoalan belum selesai karena Pemda Tingkat I masih belum mau melepas tanah ganjaran itu untuk kepentingan lain karena alasan yuridis.

Kades Tegalrejo menyatakan bahwa persetujuan dari Pemda Tingkat I ini hanya masalah waktu saja dan ia punya *feeling* pasti persetujuan itu akan datang. Berdasarkan hal ini pula ia dengan tekad yang bulat dan keberaniannya mendesak berbagai pihak terutama Depdikbud Malang agar pembangunan SMPN IV itu dapat segera dilakukan.

Depdikbud akhirnya berani melangkah dengan benar-benar membangun gedung SMPN IV itu setelah mendapat kepastian dari kades Tegalrejo tentang status tanah ganjaran kades yang telah diruilslag dengan tanah lain.

Langkah kades Tegalrejo ini jelas punya resiko, tetapi karena ia merasa yakin bahwa pada akhirnya nanti Pemda Tingkat I akan memberikan persetujuannya. Dan ia dengan tegas menyatakan bahwa walaupun misalnya Pemda Tingkat I tidak mau menyetujuinya, maka gedung yang sudah jadi itu akan ia ubah fungsinya menjadi pesantren atau puskesmas atau apa saja. Ia yakin tidak mungkin Pemda Tingkat I akan membongkar bangunan gedung yang sudah jadi.

Keberanian kades Tegalrejo melangkah jauh itu karena ia termotivasi dengan obsesinya untuk menjadikan kawasan di pinggir jalan raya di sekitar tanah ganjaran itu sebagai kawasan pendidikan. Adapun alasannya adalah di sana telah berdiri sebuah TK, sebuah SD, dan sebuah SLTP (SMPN IV) yang sedang dibangun. Ia juga punya keinginan untuk mendirikan sebuah SMU (SLTA) di sana.

Sementara gedung SMPN IV dalam proses penyelesaian pembangunannya, masyarakat desa Tegalrejo dan sekitarnya telah mendengar dan mengetahui keberadaan SMPN IV dan pada tahun ajaran 1994/1995 telah mulai menerima siswa baru kelas I sebanyak 80 orang (dua kelas) yang untuk sementara waktu menunggu selesainya gedung SMPN IV siswanya dititipkan pada SMPN II di kota Batu.

Ini adalah merupakan suatu keputusan yang berani karena Kades Tegalrejo merasa yakin karena Pemda Tingkat I tidak akan menolak atau membatalkan pendirian SMPN IV itu atas dasar alasan yang kuat yaitu mensukseskan program wajib belajar 9 tahun di Desa Tegalrejo dan sekitarnya. Masalah yang dipersoalkan Pemda Tingkat I sehingga belum memberikan persetujuannya adalah karena SMPN IV itu didirikan di atas tanah ganjaran Kepala Desa Tegalrejo yang menurut ketentuan dilarang dipergunakan untuk kepentingan selain untuk menggaji kepala desa.

Untuk menyasati hambatan itu maka Kades Tegalrejo bersedia tanah ganjarannya ditukar (ruilslag) dengan tanah lereng di Dusun Sumberberas seluas tanah ganjarannya seharga Rp 40 juta yang dibayar oleh Depdikbud kepada pemilik tanah tersebut. Menurut kades Tegalrejo, ia berani berkorban melepas tanah ganjarannya yang ditukar dengan tanah di Sumberberas karena di sana akan ditanami pohon kayu untuk pelestarian lingkungan. Dengan bangganya ia mengatakan: "Lebih baik saya rugi kehilangan penghasilan dari tanah pertanian saya yang tidak seberapa bila dibandingkan dengan keuntungan yang bakal diperoleh warga masyarakat secara luas dengan memperoleh pendidikan yang memadai". Tetapi yang jelas keberanian Kades Tegalrejo melepas tanah ganjarannya itu karena ia mempunyai sumber penghasilan lain yang mungkin lebih besar jumlahnya.

Masalah penting lain yang harus diselesaikan oleh Kades Tegalrejo, sehubungan dengan pendirian SMPN IV itu adalah masalah sertifikat tanah karena pemborong (developer) tidak segera mau memulai membangun gedung SMPN IV itu sebelum status sertifikat tanah ganjaran itu jelas. Tuntutan developer ini menurut Suhartoko, Ketua Seksi Pembangunan LKMD Tegalrejo, bisa dipahami karena pengalaman di beberapa daerah banyak tanah bengkok yang disewakan selama 20 tahun oleh kepala desanya dan bahkan ada pula yang dijual bebas. Hal ini bisa menyulitkan developer di kemudian hari.

Pengurusan status tanah ini diakui oleh Kades Tegalrejo cukup berbelit, tetapi untungnya masalah ini dapat segera diatasi dengan turunnya surat persetujuan dari Pemda Tingkat I dan pembangunan dapat segera dimulai. Sementara pembangunan gedungnya bejalan, karena kebutuhan yang sangat mendesak anak-anak lulusan SD ingin segera bisa masuk ke SMPN IV, maka pada tahun ajaran 1994/1995 itu pula telah diterima sejumlah 80 orang siswa yang untuk sementara waktu dititipkan pada SMPN II di Batu. Dan menjelang masuk ke tahun ajaran 1995/1996 yang lalu gedung SMPN IV ini telah berdiri dan dikenal dengan nama SMPN Bawonoagung. Gedung SMPN IV yang berdiri di atas tanah ganjaran Kades Tegalrejo itu menelan biaya Rp 200 juta lebih terdiri dari 6 ruang kelas, 1 laboratorium, 1 ruang kantor, dan 1 rumah dinas kepala sekolah. Jumlah siswa yang belajar di SMPN IV ini ada

sebanyak 160 orang murid yang terdiri dari 80 orang siswa baru kelas I dan 80 orang siswa kelas II yang pernah dititipkan di SMPN II Batu. Siswa-siswa itu ternyata tidak hanya anak-anak yang berasal dari Desa Tegalrejo tetapi juga dari desa-desa lain. Hal ini telah dipersepsi oleh Kades Tegalrejo dan tokoh-tokoh masyarakat desa Tegalrejo sebagai sesuatu yang positif karena dapat memberi citra dan nilai tambah yang tinggi pada Desa Tegalrejo. Harapan Kades Tegalrejo dan masyarakat desa Tegalrejo agar kehadiran SMPN IV di desanya dapat memotivasi warganya mau menempuh pendidikan yang lebih tinggi akan segera dapat terwujud.

Di balik cerita keberanian Kades Tegalrejo melepas tanah ganjarannya dipakai untuk gedung SMPN IV sebenarnya ada motivasi lain yang mendasari pelepasan tanah tersebut. Kades Tegalrejo bertutur: "Kalau sebentar lagi Kotif Batu berubah menjadi kotamadya maka status saya kemungkinan juga berubah menjadi lurah dan status tanah bengkok yang menjadi ganjaran kepala desa akan juga berubah menjadi milik pemda kodya. Tetapi pengaturannya tidak bisa lancar dan cenderung diutak-atik sehingga menjadi milik pribadi oknum-oknum tertentu. Daripada begitu lebih baik tanah bengkok itu saya jadikan bangunan sekolah, SMP, SMA, dan sebagainya. Kalau tidak ada muridnya ya akan saya jadikan pondok pesantren atau puskesmas, atau rumah sakit atau apa saja asal sudah berbentuk bangunan. Kalau ada investor yang mau ya

silahkan masuk". Penuturan Kades Tegalrejo ini dibenarkan dan sekaligus diperkuat oleh Muchdlor (50 tahun) yang mantan Ketua LKMD dan sekarang menjabat sebagai Kepala SD V Tegalrejo dengan menegaskan: "Desa Tegalrejo memang akan diganti menjadi kelurahan sehingga status tanah kas desa menjadi kurang jelas. Tokoh-tokoh masyarakat desa telah setuju SMPN IV itu didirikan di atas tanah ganjaran kepala desa. Sebab kalau tidak nanti bisa dipakai/ditempati oleh orang luar. Seperti pengalaman di desa-desa lain banyak bekas tanah ganjaran yang ditempati oleh orang luar. Oleh karenanya lebih baik tanah itu dipakai untuk kepentingan masyarakat seperti untuk sekolah, masjid, dan sebagainya sehingga masyarakat senang. Masyarakat setuju dan menyambut dengan antusias sekali pendirian gedung SMPN IV di tanah ganjaran kepala desa".

Sebenarnya Desa Tegalrejo mempunyai tanah kas desa seluas 48,762 ha, tanahnya agak miring dan membentang dari barat ke timur. Sebagian tanah kas desa itu dipakai untuk ganjaran kepala desa dan perangkat desa yang lain dan yang sebagian lagi disewakan kepada orang lain untuk ditanami sayur dan apel yang bisa memberikan pemasukan uang ke kas desa setiap tahun tidak kurang antara Rp 40 juta sampai Rp 50 juta.

Tanah yang dipakai untuk gedung SMPN IV itu memang merupakan bagian dari tanah bengkok kepala desa karena memiliki beberapa kelebihan yaitu lahannya relatif datar dengan tingkat kemiringan yang rendah, hanya berjarak 500

m dari jalan raya/poros menuju ke Dusun Jambon, persis di belakang SD V Tegalrejo, dan berdampingan dengan gedung TK Dusun Gading. Kalau diijinkan rencana pendirian SMA juga akan didirikan di sekitar SMPN IV. Jadi mungkin di tanah kas desa itu akan dijadikan semacam kompleks atau kawasan pendidikan. Apalagi di dekat SMPN IV telah ada sebuah lapangan sepak bola yang cukup luas yang beberapa hari yang lalu dalam rangka menyambut/memperingati Indonesia Emas telah diselenggarakan pertandingan sepak bola antar desa se-Kec. Bawonoagung memperebutkan Kades Cup. Lapangan sepak bola tersebut bisa dipakai sebagai fasilitas bermain dan berolahraga bagi anak-anak sekolah tersebut.

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, Desa Pandan memiliki peluang yang lebih kuat untuk memenangkan persaingan memperebutkan berdirinya SMPN IV di desanya dibandingkan dengan Desa Tegalrejo tetapi ternyata Kades Tegalrejo yang memenangkan persaingan itu karena ia lebih piawai dalam melobi para pejabat yang terkait dengan pendirian SMPN IV tersebut. Lobi yang paling kuat dan intensif ia lakukan adalah dengan pejabat Depdikbud. Ia sendiri mengakui bahwa salah satu faktor keberhasilan Desa Tegalrejo bisa memperoleh SMPN IV itu karena kegigihannya merajut jaringan sosial dengan para pejabat mulai tingkat kecamatan, kotif, kabupaten dan depdikbud. Lobi yang lebih khusus ia lakukan dengan pejabat Depdikbud lewat transaksi benda-benda seni yang ia

miliki. Rupanya antara fungsi pejabat depdikbud yang salah satunya memelihara warisan nilai-nilai budaya lewat benda-benda seni dan kegemaran (hobi) Kades Tegalrejo mengumpulkan dan memelihara barang-barang pusaka telah menjadi lem perekat jaringan sosialnya dan sarana yang penting baginya untuk memenangkan persaingan memperebutkan pendirian SMPN IV di desanya.

Kades Tegalrejo memang orang yang menggemari kesenian. Sebelum menjabat sebagai kepala desa, ia pernah mendirikan dan sekaligus ketua kesenian reog, pernah menjadi aktor dalam sebuah sinetron, dan ia membeli seperangkat gamelan Jawa yang ditaruh di Balai Desa Tegalrejo. Ternyata lewat jalur transaksi nilai-nilai kesenian bisa bermanfaat bagi transaksi di bidang pendidikan. Faktor inilah yang tidak dimiliki oleh Kepala Desa Pandan.

Banyak pihak yang mengakui luasnya jaringan sosial Kades Tegalrejo dengan berbagai lapisan masyarakat. Hal ini didukung oleh antara lain faktor pribadi Kades Tegalrejo yang luwes, suka bergaul, dan suka membantu orang lain. Ditambah lagi dengan seringnya Desa Tegalrejo dikunjungi oleh berbagai macam tamu semakin menambah luasnya jaringan sosial yang bisa dibina oleh Kades Tegalrejo. Kades Tegalrejo berkeyakinan bahwa tidak ada masalah yang tidak bisa dipecahkan asal kita bisa melakukan pendekatan dengan pihak-pihak yang terlibat secara baik. Dan dia pun mengakui bahwa ini tidak berarti

dalam setiap usahanya memimpin masyarakat dalam pembangunan tidak ada yang merintang. Bahkan dia menyatakan bahwa walaupun ia telah berusaha secara maksimal sesuai dengan kemampuan yang ia miliki dalam membangun desa Tegalrejo tetapi masih banyak orang yang tidak puas dan berusaha menjegalnya.

Menurut ceritanya, kejengkelan masyarakat kepadanya dilampiaskan dengan menyantet dirinya tetapi dapat dia hindari. Salah seorang pembantu dekatnya, Kepala Dusun Jambon bernama Kasmanto (51 tahun), mengakui kegesitan dan keberanian Kades Tegalrejo karena dimaklumi orangnya masih muda dan bekas warok tetapi dalam sikap dan tindakannya misalnya dalam pembuatan keputusan pembangunan desa sering *nekad dan kebablasan* (bertindak di luar jalur resmi). Seorang pengurus LKMD, Suhartoko, pernah menyatakan kepada kami bahwa Kades Tegalrejo suka melanggar pelaksanaan APPKD terutama dalam hal alih pos anggaran. Suhartoko menegaskan bahwa walaupun Kades Tegalrejo tidak memakan uang APPKD itu tetapi seringnya pelaksanaan alih pos anggaran bisa mengacaukan tertib administrasi keuangan desa.

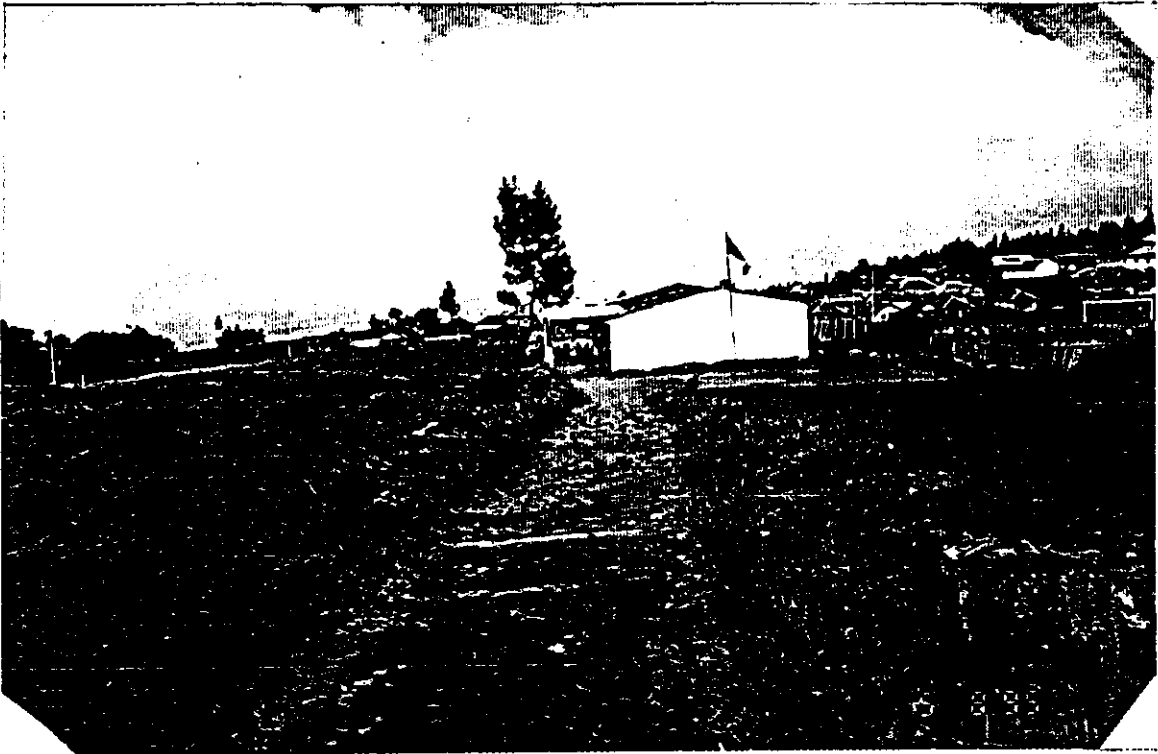
Kami sendiri dalam suatu kesempatan diajak oleh Kades Tegalrejo menghadiri suatu rapat selapanan yang dipimpin sendiri oleh Kades Tegalrejo, mendengar langsung dari ucapannya yang ingin mengalihkan pos anggaran pembangunan dusun untuk pembangunan poliklinik desa yang ia anggap sangat mendesak. Ada lagi contoh lain, misalnya ada

anggota masyarakat yang menyatakan kepada kami bahwa pendirian SMPN IV itu juga merupakan bukti kenekadan Kades Tegalrejo. Karena menurutnya, SMPN IV itu sudah ditawarkan kepada Desa Pandan tetapi oleh Kades Tegalrejo "direbut" sehingga bisa didirikan di Desa Tegalrejo walaupun harus dengan mengurangi aset tanah kas desa.

Kades Tegalrejo menyadari adanya kritik seperti itu tetapi ia tetap tegar karena ia merasa tindakannya benar dan pihak yang memberikan dukungan kepadanya masih lebih banyak daripada yang menolaknya, terutama untuk kasus pendirian SMPN IV di desanya. Hal ini memang benar. Dari beberapa pihak yang kami mintai pendapatnya tentang kasus pendirian SMPN IV ini semua mendukung kecuali hanya ada satu catatan khusus dari salah seorang tokoh pendidikan yang cukup terpandang di Desa Tegalrejo yaitu S. Ali Subagyo, Sm.Hk. Ia bukannya tidak mendukung pendirian SMPN IV di Desa Tegalrejo tetapi dalam kapasitasnya sebagai Kepala SMP Arimbi yang notabene milik Desa Tegalrejo sendiri, ia merasa sangat berat harus bersaing dengan hadirnya SMPN IV itu. Ia mengatakan: "Banyak orang pandangannya sama tentang sekolah swasta yaitu sebagai mitra sekolah negeri. Tetapi itu hanya sebatas pada pembiayaan ebtanas, sedangkan dalam hal penerimaan siswa baru yang terjadi justru persaingan dan yang negeri selalu menjadi pemenang. Sekolah swasta selalu menjadi sekolah kelas dua atau nomor terakhir. Memang benar untuk bisa masuk ke sekolah negeri danem-nya harus tinggi, 30

ke atas, sedangkan yang di bawah itu ya masuk ke sekolah swasta. Kebanyakan orangtua menganggap kalau tidak bisa masuk ke sekolah negeri terpaksa ke sekolah swasta walaupun jelek tidak mengapa pokoknya bisa sekolah".

Ketika kami tanyakan tentang kondisi yang ada di SMP Arimbi yang dipimpinnya ia mengatakan: "Kami hanya memiliki 3 ruang kelas yang masing-masing secara maksimal hanya mampu menampung 40 orang murid. Kami tidak bisa menambah ruang kelas karena kemampuan kami terbatas. Bantuan dari desa tidak ada walaupun di pos anggaran dalam RAPPKD selalu tercantum pos bantuan untuk SMP Arimbi. Dari uang SPP murid hanya untuk keperluan pengeluaran rutin saja. Itu pun masih harus dikurangi karena anak-anak dari keluarga yang tidak mampu selalu minta keringanan SPP". Tentang dana bantuan dari desa untuk SMP Arimbi, Kades Tegalrejo menyatakan ada walaupun jumlahnya relatif kecil.



Gambar 6.3 Gedung SMP Arimbi di Tengah Kebun Sayur yang Subur



Dalam RAPPKD tahun 1993/1994 Desa Tegalrejo menganggarkan bantuan sebesar Rp 9.600.000,- untuk membantu SPP murid-murid TK, SD, dan SMP di Dusun Jambon. Memang sangat kecil bila dibandingkan dengan penghasilan masyarakat Dusun Jambon dari tanah pertaniannya. Dan pada RAPPKD tahun anggaran 1994/1995 tercantum bantuan desa Tegalrejo terhadap program pendidikan TK, SD, dan SMP di Dusun Jambon naik menjadi Rp 13.800.000,- di mana bagian terbesar diberikan untuk SPP murid-murid SD yaitu sebesar Rp 8.400.000,-, murid TK sebesar Rp 1.800.000,- dan untuk bantuan SPP murid SMP Arimbi sebesar Rp 3.600.000,-. Menurut informasi yang kami peroleh dari Drs. Imam Sobirin, Ketua I LKMD Tegalrejo dan juga Kepala SMPN I Batu, SMP Arimbi itu berdiri di atas tanah yang dulunya milik AURI sebelum tanah itu digarap atau ditanami asparagus oleh mantan Jenderal Suminto. Tanah itu pernah digarap oleh penduduk untuk menunjang kelangsungan hidup SMP Arimbi. Tetapi begitu tanah garapan itu menjadi sengketa lalu bantuan itu menjadi hilang. Ketika awal pendiriannya tahun 1977, telah menjadi kesepakatan tokoh-tokoh masyarakat desa Tegalrejo untuk berpartisipasi membantu kelancaran kegiatan pendidikan di SMP Arimbi. Tetapi kemudian rupa-rupanya Desa Tegalrejo menjadi lupa atau sepertinya enggan membesarkannya padahal ini adalah satu-satunya lembaga pendidikan tertinggi yang ada di Desa Tegalrejo saat itu.

Kekhawatiran S. Ali Subagyo, Sm.Hk sebagai Kepala SMP Arimbi tentang sedikitnya jumlah siswa yang akan mendaftar masuk ke sekolahnya pada tahun ajaran 1995/1996 telah terbukti. Ketika awal bulan Juli 1995 yang lalu, kami mendapat informasi jumlah pendaftarnya hanya mencapai 18 orang saja. S. Ali Subagyo, Sm.Hk merasa gelisah dan menyatakan kepada kami bahwa kalau nanti jumlah calon siswa yang mendaftar di bawah 20 orang maka ia berniat menutup SMP itu dan ia akan menyampaikannya kepada Kepala Desa Tegalrejo bahwa ia hanya akan menghabiskan sisa murid kelas II dn III sampai selesai. Ketika bulan Agustus 1995 yang lalu kami ke SMP Arimbi lagi mendapat informasi bahwa jumlah siswa barunya ada sejumlah 27 orang. Kurang lebih hanya 70% dari jumlah 40 orang siswa yang biasanya diterima setiap tahun ajaran baru. Masih lumayan daripada sekolah itu ditutup.

Ini merupakan situasi yang dilematis atau mungkin bersifat *counter productive* dengan berdirinya SMPN IV itu dilihat dari kepentingan masyarakat desa Tegalrejo sendiri. Artinya adanya SMPN IV itu diharapkan bisa menampung lulusan SD dari Desa Tegalrejo sendiri sebanyak-banyaknya, tetapi dengan sistem *danem* tertinggi maka yang bisa masuk ke sana hanyalah mereka yang *danem*-nya tinggi dan itupun pendaftarnya bisa datang dari seluruh desa di wilayah Kotif Batu seperti yang terjadi sekarang. Dan mau masuk ke SMP Arimbi selain ruang kelas dan daya tampung yang terbatas juga letaknya yang jauh di

pelosok desa serta tingkat kemajuannya yang rendah, maka SMP Arimbi selama ini hanya diminati oleh anak-anak dari dusun di sekitarnya yaitu Gabon, Jambon, dan Sumberberas. Itupun kebanyakan mereka berasal dari keluarga-keluarga kurang mampu walaupun daerahnya termasuk daerah-daerah perladangan yang subur. Putra-putra petani yang kaya tentunya lebih menyukai sekolah di kota Batu yang lebih bagus dan punya gengsi. SMP Arimbi akhirnya terpuruk kalah karena tidak mampu dalam persaingan.

Sebenarnya S. Ali Subagyo, Sm.Hk memiliki perhatian dan dedikasi yang tinggi untuk memajukan sekolahnya. Gaji dan hartanya yang lain banyak ia sumbangkan pada sekolah yang ia pimpin itu. Tetapi apakah daya seseorang dalam menghadapi kompleksitas dunia pendidikan seperti sekarang ini. Perlu upaya-upaya konkret dari pelbagai pihak terutama Desa Tegalrejo untuk menangani secara lebih serius SMP Arimbi ini supaya bisa maju. Kalau Kades Tegalrejo dengan kenekadannya bisa memperjuangkan SMPN IV berdiri di desanya, tentunya memperjuangkan kemajuan SMP Arimbi yang menjadi milik desanya sendiri seharusnya jauh lebih mudah.

Ketika kami mencoba mencermati masalah kurangnya perhatian desa terhadap pengembangan SMP Arimbi, selain beberapa faktor yang telah dijelaskan sebelumnya, juga yang mungkin cukup mengganggu adalah kurang harmonisnya hubungan antara Kades Tegalrejo dengan S. Ali Subagyo, Sm.Hk sebagai kepala sekolah. S. Ali Subagyo, Sm.Hk

mengaku dikenal sebagai orang yang terlalu vokal dalam mengkritik kebijakan Kades Tegalrejo. Beberapa masyarakat desa Tegalrejo menilai S. Ali Subagyo, Sm.Hk agak tinggi hati karena merasa sebagai orang yang berpendidikan, dari keturunan ningrat, dan kurang begitu suka dipimpin oleh orang yang lebih rendah pendidikannya.

Sebenarnya S. Ali Subagyo, Sm.Hk termasuk orang yang kreatif dan mau berkorban bagi kemajuan sekolahnya, tetapi karena ia membangun jarak yang jauh dengan kepemimpinan desa maka berdampak kurang baik bagi sekolah yang ia pimpin. Suatu saat ia mengirim surat pribadi kepada Kades Tegalrejo yang isinya menjelaskan tentang adanya 19 orang anak usia SMP dari Dusun Jambon dan Sumberberas yang tidak dapat melanjutkan ke sekolah di SLTP. Ia meminta perhatian Kades Tegalrejo supaya mau memperhatikan mereka agar bisa melanjutkan sekolahnya. Kades Tegalrejo menceritakan kepada kami telah mengadakan rapat membicarakan masalah tersebut tetapi S. Ali Subagyo, Sm.Hk tidak datang. Bahkan Kades Tegalrejo menyesalkan sikap S. Ali Subagyo, Sm.Hk yang hanya berkirim surat tetapi tidak mau menghadap kepadanya untuk membicarakan masalah tersebut. Mungkin S. Ali Subagyo, Sm.Hk jengkel kepada Kades Tegalrejo karena ia pernah menjelaskan kepada kami bahwa setiap ia usul tentang berbagai bidang yang menyangkut pembangunan desa, khususnya tentang bantuan dana yang cukup untuk pengembangan SMP Arimbi dalam forum LKMD di mana S. Ali

Subagyo, Sm.Hk menjadi Ketua Seksi Pendidikan dan Penerangan selalu tidak mendapatkan perhatian dari Kades Tegalrejo.

Merasa berkali-kali usulnya ditolak kemudian ia membuat jarak dengan pemerintah desa dan bersikap apatis terhadap setiap kebijakan yang dibuat oleh Kades Tegalrejo. Bahkan ia menyatakan ingin segera mengundurkan diri dari kepengurusan LKMD.

Dilihat dari kepentingan desa Tegalrejo secara keseluruhan ketidakharmonisan hubungan antara Kades Tegalrejo dan S. Ali Subagyo, Sm.Hk jelas akan merugikan SMP Arimbi. Drs. Imam Sobirin sebagai sesama pendidik sangat menyesalkan adanya konflik ini dan ia menginginkan adanya pihak ketiga yang bisa menjembatani konflik ini. Sebab bagaimanapun juga kedua belah pihak mempunyai peran yang sangat penting bagi kemajuan Desa Tegalrejo dan bila keduanya merasa saling membutuhkan tentu akan memberikan dampak yang baik bagi Desa Tegalrejo.

Sebenarnya andaikan Kades Tegalrejo mau mengucurkan dana yang cukup untuk membenahi SMP Arimbi pasti akan didukung oleh banyak pihak, karena dilihat dari income dan partisipasi masyarakat cukup besar. Dengan bahasa lain kemajuan SMP Arimbi tidak begitu sulit diusahakan asal ada kemauan dari Kades Tegalrejo. Tetapi boleh jadi ketidakmauan Kades Tegalrejo mengembangkan SMP Arimbi bukanlah disebabkan karena ia mempunyai masalah dengan S. Ali Subagyo, Sm.Hk atau karena tidak adanya dana yang

cukup melainkan mungkin ia melihat prospek SMP Arimbi yang memang sulit untuk dikembangkan. Alasan utamanya tentu saja masalah letak SMP Arimbi yang di pelosok sehingga kurang strategis dan tidak memberikan nilai tambah bagi kemodernan Desa Tegalrejo. Lain halnya kalau SMP Arimbi itu terletak di Dusun Gading (dusun krajan) yang menjadi simbol pusat kemajuan desa.

Pendirian SMP IV di Dusun krajan Gading yang diperjuangkan dengan gigih oleh Kades Tegalrejo bisa diyakini sebagai upayanya untuk menambah simbol kemajuan Desa Tegalrejo seperti dikatakan tadi. Dan pendirian SMA yang sekarang sedang dirintis pun akan diletakkan di dekat SMP IV di atas tanah kas desa yang juga terletak di Dusun Gading. Kalau hal ini terwujud maka lengkaplah Dusun Gading bukan hanya sebagai pusat pemerintahan desa tetapi juga pusat lembaga pendidikan yang sekaligus juga punya arti sebagai pusat kemajuan desa.

Dari paparan kasus pendirian SMPN IV di atas dapat ditarik kesimpulan tentang pola dan karakteristik perilaku kekuasaan Kades Tegalrejo dalam proses interaksi dengan pihak-pihak lain di desanya, khususnya bidang pendidikan sebagai berikut:

Pertama: Keputusan Kades Tegalrejo untuk mendukung dan memperjuangkan berdirinya SMPN IV di desanya dimaksudkan guna lebih menyadarkan warga desanya dalam berpendidikan khususnya pendidikan menengah. Walaupun hal ini harus ditempuh dengan melepas sebagian dari tanah

ganjarannya sebagai kepala desa dan upaya keras untuk memajukan desanya.

Kedua: Upaya memperebutkan berdirinya SMPN IV di Desa Tegalrejo ditempuh dengan strategi dan taktik yang dianggap ampuh oleh Kades Tegalrejo yaitu "mencari dukungan atasan" dan memperkuatnya lewat dukungan tokoh dan warga masyarakatnya.

Ketiga: Kenekadan dan keberanian Kades Tegalrejo melepas sebagian dari tanah kas desa untuk SMPN IV terpaksa harus ia hadapi dengan "melanggar" aturan yang melarang penjualan tanah kas desa karena dipakai untuk menggaji kepala desa dan perangkatnya serta untuk memberi pemasukan dana bagi desa. Untuk itu ia harus berhadapan dengan Pemda Tingkat II dan Tingkat I.

Keempat: Landasan utama yang dipakai oleh Kades Tegalrejo sehingga ia nekad dan berani melepas aset desa tersebut di atas adalah keyakinannya bahwa menyediakan fasilitas pendidikan yang baik bagi warga desa adalah merupakan usaha yang benar dan mulia. Oleh karena itu ia pantang surut apalagi mempunyai perspektif bahwa nantinya Kotif Batu akan berubah statusnya menjadi kotamadya dan perubahan status itu akan mempunyai implikasi yang kurang menguntungkan pada aset desa, khususnya penguasaan dan pemilikan bekas tanah kas desa, yang berdasarkan pengalaman pada desa-desa lain, banyak dikuasai oleh orang luar desa yang kebanyakan adalah oknum-oknum pegawai Pemda Tingkat II. Daripada tanah kas desa itu

menjadi "bancakan" lebih baik dipergunakan untuk membangun berbagai prasarana sosial yang berguna bagi masyarakat.

Kelima: Keberhasilan pendirian SMPN IV di Desa Tegalrejo tidak lepas dari kepiawaian Kades Tegalrejo dalam melobi para pejabat yang terkait dengan pendirian sekolah tersebut. Ia mampu mempergunakan atau memanfaatkan jaringan sosial yang luas yang ia miliki untuk memperoleh negosiasi kepastian pendirian SMPN IV itu di desanya. Dan ia beruntung mampu mengembangkan jaringan sosialnya, bukan hanya karena ia secara lahiriyah mempunyai karakteristik kepribadian yang menarik yaitu luwes dan suka bergaul dengan siapa pun, tetapi juga ia mempunyai banyak peluang memperkuat jaringan sosialnya karena banyaknya tamu orang-orang penting yang datang mengunjungi desanya.

Keenam: Keputusan Kades Tegalrejo mengupayakan berdirinya SMPN IV di desanya boleh jadi merupakan suatu keputusan yang dilematis baginya, karena kehadiran SMPN IV selain bisa menumbuhkan motivasi berpendidikan menengah bagi warga desa dan menambah daya tampung lulusan SD dari Desa Tegalrejo tetapi juga sekaligus menjadi pesaing yang berat bagi pendaftaran siswa di SMP Arimbi yang ia juga harus membinanya. Atau keputusan sulit itu harus ia buat justru untuk menguji kepemimpinan SMP Arimbi, yang dipegang oleh S. Ali Subagyo, Sm.Hk. Bagi S. Ali Subagyo, Sm.Hk sendiri sebenarnya mendukung

berdirinya SMPN IV itu tetapi berbarengan dengan itu ia mengusulkan kucuran dana dari Kades Tegalrejo untuk memajukan SMP Arimbi yang ia pimpin itu.

Ketujuh: Kades Tegalrejo mungkin juga prihatin melihat kondisi SMP Arimbi yang merupakan satu-satunya sekolah menengah yang telah dirintis oleh warga desa sendiri. Ia juga memutuskan untuk mengupayakan keberhasilan berdirinya SMPN IV di desanya karena menurut obsesinya keberadaan SMPN IV di Desa Tegalrejo adalah merupakan salah satu perwujudan keberhasilan pembangunan desa dan sekaligus simbol kemajuan desanya. Dan yang tidak boleh dilupakan adalah bahwa kemajuan yang telah dicapai oleh Desa Tegalrejo selama ini salah satunya adalah juga berkat "karya" yang telah disumbangkan oleh Kades Tegalrejo. Ia akan menjadi terkenal dan bangga dengan apa yang telah diperbuatnya. Ia telah "meninggalkan" sesuatu yang bermanfaat bagi masyarakatnya. Inilah yang menjadi obsesinya selama ini.

Akhirnya makna penting yang dapat diangkat dari kasus pendirian SMPN IV di atas adalah:

- latar belakang dan karakteristik kepribadian yang dimiliki Kades Tegalrejo ternyata cukup besar pengaruhnya terhadap pembentukan pola perilaku kekuasaannya seperti keberaniannya membuat keputusan yang sulit, mau berkorban secara pribadi demi tercapainya tujuan yang lebih besar, berani berbeda pendapat dengan pihak lain, sadar akan

- tujuan yang akan dicapai dan mampu mengarahkan dirinya untuk mencapai tujuan tersebut;
- menyadari bahwa keputusan yang harus dibuat tidak sepenuhnya berada di tangannya sendiri, maka untuk bisa berhasil ia mampu membina dan memanfaatkan jaringan sosialnya dengan para pembuat keputusan yang lain secara baik;
 - pola kekuasaan yang ia tampilkan untuk menangani kasus pendirian SMPN IV di desanya jelas menunjukkan pola kekuasaan yang transaktif artinya ia tidak sekedar melihat kekuasaan sebagai sesuatu yang bersifat relasional, hubungan atas-bawah yang seringkali termanifestasi dalam praktek pada organisasi birokrasi (atas memberi bawah menerima) tetapi juga resiprokal, di mana kedua belah pihak berhak memainkan kekuasaannya, saling menyelaraskan dan mau saling memberi dan menerima.

6.3 Pola Perilaku Kekuasaan: Kasus Partisipasi Masyarakat Dalam Pembangunan Desa

Desa Tegalrejo yang sebelumnya merupakan sebuah desa yang terisolasi dan rendah produktivitasnya, maka sejak akhir tahun 1970-an sampai sekarang masyarakatnya telah menikmati karunia Tuhan Yang Maha Kuasa berupa tanah yang subur yang dapat ditanami buah apel dan sayur mayur yang sangat menguntungkan. Berkat kegiatan berladang buah dan sayur di atas tanah yang subur tersebut penduduk Desa Tegalrejo telah mampu menikmati penghasilan rata-rata

(per capita income) tidak kurang sebesar Rp 1.500.000,- per tahun. Dari penghasilan sebesar ini mereka bisa hidup secara berkecukupan bila dibandingkan dengan tingkat rata-rata penghasilan penduduk desa lainnya.

Selain itu, tingkat penghasilan penduduk yang relatif besar tersebut sekaligus juga menguntungkan desa dalam arti bisa memperluas kesempatan mereka untuk memberikan kontribusi dan partisipasinya dalam pembangunan desa. Setelah boom buah dan sayur, Anggaran Pendapatan dan Pengeluaran Keuangan Desa (APPKD) selalu naik dari tahun ke tahun. Pada periode kedua kepemimpinan mantan Kades Asmanto APPKD Tegalrejo bisa mencapai sekitar antara 300 sampai dengan 350 juta rupiah. Setelah Kades Tegalrejo dilantik sebagai kepala desa yang baru, Pembantu Bupati Malang di Batu, Ernomo, ketika itu telah meminta dan menantang Kades Tegalrejo untuk bisa meningkatkan APPKD Tegalrejo menjadi $\frac{1}{2}$ milyar rupiah. Rupanya tantangan ini benar-benar mendapat respon yang serius dari Kades Tegalrejo apakah ia mampu mewujudkannya.

Untuk menjawab tantangan dari Pembantu Bupati tadi kades Tegalrejo telah merencanakan suatu paket anggaran rutin dan pembangunan untuk tahun 1991/1992 sebesar 500 juta lebih, di mana yang $\frac{1}{5}$ nya akan diperoleh dari hasil pendapatan asli desa, sedangkan yang $\frac{4}{5}$ nya diharapkan bisa diperoleh dari kontribusi masyarakat atas proyek-proyek pembangunan desa yang dirupakan dalam bentuk proyek swadaya murni.

Dalam forum rapat LKMD, di antara pengurus LKMD ada yang pro dan kontra terhadap rancangan anggaran desa sebesar 500 juta lebih yang diusulkan oleh kades Tegalrejo.

Pihak yang setuju terhadap rancangan anggaran itu merasa optimis hal itu bisa direalisasikan mengingat potensi masyarakat desa baik dana maupun kesadarannya berpartisipasi dalam pembangunan cukup besar. Sebaliknya pihak yang tidak setuju menentang keras kebijakan keuangan dari kades tersebut dengan alasan rancangan anggaran itu kurang realistis karena tingkat kenaikannya sangat tinggi yaitu \pm 50% dari anggaran tahun sebelumnya (1990/1991) yang sebesar 350 juta. Selain itu dari para kepala dusun yang ikut hadir dalam rapat LKMD, khususnya kepala dusun Kukup dan Gedangan yang potensi dusunnya tidak sekaya dusun-dusun lain, keberatan atas rancangan anggaran sebesar itu karena akan memberatkan masyarakat dusun yang potensinya lemah.

Anggota LKMD dan kepala dusun yang tidak setuju terhadap rancangan anggaran yang diusulkan kades itu meminta kades untuk meninjau kembali atau merubahnya. Mereka berpendapat walaupun jumlah anggaran itu harus dinaikkan maka paling tinggi sebesar 25% dari anggaran sebelumnya. Dan itu pun disertai catatan agar kades bisa mengupayakan kenaikan perolehan dari pos pendapatan asli desa agar bisa meringankan beban kontribusi yang harus

dibayar masyarakat untuk membiayai proyek-proyek pembangunan desa.

Menghadapi tantangan seperti itu kades Tegalrejo berusaha meyakinkan pihak yang tidak setuju atas usulannya dengan menyatakan bahwa ia masih tetap yakin rancangan anggaran itu bisa direalisasikan dengan mengingat kemampuannya menggali potensi masyarakat desa yang sangat besar. Dan keyakinan itu bertambah kuat karena ia merasa memperoleh dukungan dari kebanyakan tokoh-tokoh masyarakat terutama yang berada di LKMD. Ia tidak surut dengan usulannya dan LMD ternyata menyetujui rancangan anggaran itu untuk disahkan.

Dalam kenyataannya keyakinan kades itu memang telah terbukti dengan terrealisasinya APPKD tahun 1991/1992 sebesar 500 juta lebih. Dan pada tahun-tahun berikutnya sampai sekarang RAPPKD Tegalrejo terus naik bahkan merupakan APPKD yang paling tinggi se Propinsi Jawa Timur.

Anggaran sebesar $\frac{1}{2}$ milyar lebih itu diperuntukkan bagi pembiayaan kegiatan rutin pemerintahan dan kegiatan pembangunan.

Perbandingan antara jumlah anggaran rutin dan anggaran pembangunan adalah 1:4, yaitu anggaran rutin berkisar antara 80 sampai 100 juta rupiah, sedangkan anggaran pembangunannya sekitar 400 juta rupiah lebih. Dan yang lebih menguntungkan lagi bagi desa adalah dari keseluruhan jumlah APPKD dari tahun ke tahun ada sejumlah

50% sampai dengan 85% berupa swadaya murni masyarakat desa. Data berikut bisa disimak:

Tahun Anggaran	Jumlah APPKD	Jml. Swadaya Murni*
1991/1992	Rp 519.570.701,00	Rp 267.359.710,00
1992/1993	Rp 510.576.775,00	Rp 270.552.500,00
1993/1994	Rp 521.717.000,00	Rp 362.392.500,00
1994/1995	Rp 530.825.000,00	Rp 351.525.000,00
1995/1996	Rp 662.431.500,00	Rp 492.543.000,00

* Pengertian swadaya murni di sini adalah sejumlah dana yang diberikan oleh masyarakat sebagai kontribusi mereka pada pembangunan selain pendapatan asli desa.

Jumlah dana swadaya murni tersebut di atas belum termasuk dana swadaya gotong royong yang biasanya berupa restitusi tenaga kerja yang dirupakan dalam bentuk uang yang jumlahnya juga cukup besar. Dana yang diperoleh lewat swadaya murni masyarakat tersebut dipergunakan untuk membiayai proyek-royek pembangunan desa yang mencakup program pembangunan fisik dan non fisik.

Selama kepemimpinan Kades Tegalrejo, dana swadaya murni tersebut dipakai untuk membiayai proyek pembangunan/ perbaikan sarana perhubungan seperti pelebaran jalan dan pengerasan jalan kampung; sarana pemasaran seperti penyempurnaan pasar krempyeng; sarana produksi (pertanian) seperti renovasi dam, saluran air lep; peningkatan kebersihan dan keindahan desa seperti pengadaan dan pengolahan tempat sampah, bunganisasi, gapura desa; sarana kesehatan seperti polindes, posyandu; pendidikan seperti bantuan SPP untuk anak-anak tidak

mampu; sarana sosial dan keagamaan seperti pemeliharaan semikran, retribusi keamanan, pemeliharaan lapangan olahraga, pemeliharaan tempat-tempat ibadah; dan pembinaan mental spiritual seperti pembinaan jamaah tahlil, pembinaan jamaah Nasrani dan sebagainya.

Besarnya partisipasi masyarakat dalam pembangunan banyak didorong oleh besarnya penghasilan penduduk dari hasil pertanian, kesadaran membangun desanya yang tinggi, adanya gengsi disebut sebagai desa maju dan 'kaya, dan yang tidak kalah penting lagi adalah adanya impresi penduduk terhadap kontribusi yang mereka berikan baik berupa uang, material, tenaga maupun pemikiran mendapat respon yang positif dari pemerintah desa khususnya kepala desa. Mereka melihat bahwa semua yang mereka sumbangkan ada wujudnya, sehingga mereka mau menyerahkan berbagai potensi yang dimiliki bagi pembangunan desanya.

Mereka juga melihat bahwa keberhasilan pembangunan Desa Tegalrejo tidak terlepas dari peran tokoh-tokoh masyarakat terutama Kades Tegalrejo yang dianggapnya sebagai tokoh muda yang jujur, berani, serius, bertanggungjawab dan mau bekerja keras membangun desanya. Sebaliknya, di sisi lain Kades Tegalrejo melihat selain alasan-alasan ekonomis seperti tersebut di atas juga dari sisi sosial psikologis bahwa masyarakat Desa Tegalrejo masih memiliki jiwa gotong royong yang cukup tebal.

Kegotongroyongan ini dipakai oleh Kades Tegalrejo sebagai potensi dasar yang bisa dimanfaatkan untuk

membangkitkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan. Selama ini Kades Tegalrejo masih menyadari bahwa belum seluruh warga desanya mempunyai kesadaran untuk berpartisipasi dalam pembangunan.

Oleh karena itu ia dalam berbagai kesempatan selalu meminta kepada semua perangkat desanya, para pengurus LKMD dan LMD dan tokoh-tokoh masyarakat yang lain untuk mau menjadi pelopor atau teladan dalam pembangunan. Kades Tegalrejo melihat bahwa partisipasi masyarakat khususnya dalam program swadaya murni itu masih harus digerakkan, sebab kalau hanya ditunggu mereka akan diam saja. Menurutnya, keberhasilan membangkitkan masyarakat selama ini dalam proyek-proyek partisipasi seperti halnya swadaya murni adalah lewat pendekatan "*dikencengi*" (dipaksa/ditimbulkan kesadarannya) dan "*dikendoni*" (disabari/dituruti keinginannya) sesuai dengan kondisinya. Pendekatannya harus luwes, sebab menurut Kades Tegalrejo, kalau terlampau keras maka kita akan dibenci dan dijauhi oleh masyarakat, tetapi juga kalau terlalu sabar masyarakat akan semakin nyenyak tidurnya. Dan yang lebih penting lagi menurut Kades Tegalrejo adalah ia beserta seluruh jajaran pemerintah desa dan tokoh-tokoh masyarakat harus mau memulai lebih dulu, mau menjadi teladan dalam pembangunan. Penanganan kasus tanah Talok dan pendirian SMPN IV menurutnya adalah contoh keteladanan tersebut.

Penerapan kedua jenis pendekatan tersebut di atas, *dikencengi dan dikendoni*, tidak dilakukan secara terpisah (dikotomis) tetapi berbarengan atau serentak. Hal ini, menurut Kades Tegalrejo, mengingat tingkat kesadaran masyarakat yang berbeda-beda. Untuk itu maka sejak awal kepemimpinannya ia mencoba untuk memberikan nuansa baru pada peran Kelompok Kerja (pokja) yang merupakan suatu wadah, sebagai kepanjangan tangan LKMD yang ada di dusun, yang memelopori dan menangani pembangunan pada tingkat dusun.

Pokja ini dibentuk pada setiap dusun yang biasanya Kepala Dusun secara *ex officio* menjabat sebagai ketuanya, dan dibantu oleh seorang sekretaris, seorang bendahara, dan lima orang seksi-seksi. Idealnya, pokja inilah yang secara strategis diharapkan mampu menggali ide-ide atau gagasan pembangunan dari bawah. Gagasan pembangunan dari masyarakat ditampung dan dibicarakan dalam forum pokja yang apabila disepakati akan menjadi rencana pembangunan dusun yang akan dimasukkan sebagai salah satu komponen dalam penyusunan RAPPK Dusun. Rencana pembangunan dusun tersebut kemudian oleh Ketua Pokja diteruskan ke seksi-seksi di LKMD untuk dibicarakan sehingga bisa menjadi rencana pembangunan desa. Dan kemudian semua rencana pembangunan dari dusun-dusun itu dipakai sebagai dasar bagi penyusunan anggaran pembangunan desa dalam RAPPKD.

Rupanya keinginan Kades Tegalrejo untuk menjadikan pokja dusun aktif sebagai lembaga yang menjadi basis

perumusan ide-ide pembangunan dari bawah ternyata kinerjanya kurang menggembirakan. Kendala utama kurang berfungsinya pokja dusun tersebut antara lain bersumber pada kualitas sumber daya manusia yang menjadi pelaku pokja yang masih rendah. Yang aktif selama ini baru ketuanya yang juga merangkap sebagai kepala dusun. Hal ini bisa dimaklumi karena sebagai kepala dusun ia adalah perangkat desa yang memperoleh gaji setiap bulan secara tetap.

Sebagai perangkat desa ia harus aktif menjalankan tugas-tugas rutin urusan dusunnya termasuk menangani kegiatan pokja. Sedangkan anggota-anggota lain tidak aktif karena selain mereka tidak mendapat insentif dari desa waktunya banyak dipergunakan untuk mencari nafkah sehari-hari. Mereka tidak mampu mencari masukan dari warga tentang apa yang menjadi keinginannya, sehingga tidak dapat memberikan masukan kepada LKMD.

Keputusan kades Tegalrejo menghidupkan kembali pokja dusun sebagai kepanjangan tangan LKMD kurang mendapat respon yang positif dari beberapa tokoh masyarakat dan banyak ditentang oleh warga masyarakat desa. Ia sempat terkejut atas reaksi tokoh dan warga desa terhadap keputusannya menghidupkan kembali pokja dusun. Padahal keberadaan pokja di dusun, menurut versinya, sebagai wadah penampung aspirasi rakyat dari bawah.

Menurut pandangan beberapa tokoh masyarakat desa kelemahan pokja lebih banyak disebabkan karena

keberadaannya terlampaui dipaksakan dan berfungsi sebagai alat pengendali pelaksanaan kebijakan kades. Selain itu banyak warga yang mempunyai apriori negatif terhadap pokja, karena masyarakat tahu bahwa pembentukan pokja sebagai kepanjangan tangan LKMD itu adalah idenya mantan kepala desa Sukirno yang terkenal otoriter. Mereka trauma, sehingga apapun yang berbau Sukirno sedapat mungkin harus dihindari.

Rakyat kurang memberikan respon terhadap kerja pokja. Dalam hal proses pembangunan di dusun, rakyat lebih senang tidak lewat jalur formal seperti halnya LKMD atau pokja, tetapi mereka menyusun sebuah Panitia Pembangunan yang dibentuk secara dadakan oleh masyarakat dusun di sekitar proyek yang akan dibangun.

Para tokoh masyarakat juga mengakui bahwa dalam banyak hal justru masyarakat dusun lebih banyak memberikan kontribusi kepada panitia pembangunan dalam mengangani program pembangunan "spontanitas" yang tidak ditetapkan secara formal dalam RAPPKD. Menurut penuturan mereka, program pembangunan yang ditangani panitia pembangunan di dusun jelas lebih banyak mencerminkan aspirasi dan keinginan rakyat dari bawah.

Pada awalnya kades Tegalrejo melihat kenyataan ini sebagai hal yang aneh dan berarti pula masyarakat dusun tidak mau memanfaatkan pokja dusun yang telah ia coba hidupkan kembali perannya. Hal ini juga sekaligus mempunyai arti masyarakat dusun telah menentang

kebijaksanannya dan kalau dibiarkan bisa menurunkan wibawanya sebagai kades yang harus memimpin pembangunan di desanya.

Ia kemudian mengadakan rapat dengan semua kepala dusun dan pengurus pokja untuk memperoleh informasi tentang pandangan mereka mengenai kondisi dan aktivitas panitia pembangunan dadakan yang dibentuk oleh masyarakat dusun. Kepala dusun dan pengurus pokja menyatakan tidak mungkin melarang atau menghentikan kegiatan panitia pembangunan dadakan itu karena hal itu memang dikehendaki oleh masyarakat dusun

Atas dasar itu akhirnya ia bisa memahami keberadaan dan aktivitas panitia pembangunan tersebut, tetapi ia mengingatkan kepada semua kepala dusun dan pengurus pokja agar tetap menjaga kelancaran pelaksanaan program-program pembangunan desa sebagaimana telah ditetapkan dalam RAPPKD. Dan ia juga meminta kepada kepala dusun agar membuat laporan rutin (bulanan) tentang pelaksanaan pembangunan di dusunnya masing-masing.

Salah seorang tokoh pemuda desa Tegalrejo yang cukup terkenal, Suharno (26 th), yang sering menjadi pemrakarsa panitia pembangunan di dusunnya, sempat khawatir bahwa kades Tegalrejo akan melarang kegiatan panitia pembangunan di semua dusun yang pada dasarnya banyak ditangani oleh pemuda. Tetapi kemudian ia menjadi lega setelah tahu kades Tegalrejo bisa menerimanya. Ia bahkan

memuji sikap kadesnya sebagai pemimpin yang berjiwa besar karena mau memahami kehendak rakyatnya.

Berdasarkan pengalaman keberhasilan pembangunan yang dilaksanakan oleh panitia pembangunan di dusun, seperti misalnya proyek pengerasan jalan kampung/dusun dan proyek pemasangan pipa air minum, ternyata bisa memperkuat sikap Kades Tegalrejo terhadap panitia pembangunan.

Kelebihan panitia pembangunan dalam menangani proyek-proyek pembangunan adalah selain manajemen pembangunannya terbuka juga proyek pembangunannya adalah merupakan proyek "dari, oleh, dan untuk rakyat". Seringkali pula proyek dadakan ini memakan biaya yang cukup besar, tetapi karena proyek ini memang yang dibutuhkan atau diinginkan oleh warga setempat, maka penggalangan dana dan pengerjaannya menjadi mudah dan terjamin ada wujudnya. Bahkan oleh Kades Tegalrejo, penambahan proyek dadakan yang telah menelan dana yang besar dan berhasil pelaksanaannya dimasukkan ke dalam RAPPKD tahun anggaran berikutnya. Sehingga setiap tahun RAPPKD membengkak karena mendapat tambahan pos anggaran yang sebenarnya proyeknya telah selesai dilaksanakan oleh panitia pembangunan dusun.

Kades Tegalrejo teringat akan "contoh" yang unik ini dari pengalamannya membangun Masjid Jami' Gading pada tahun pertama ia menjabat Kepala Desa Tegalrejo. Di mana ketika itu RAPPKD Tegalrejo ditetapkan Rp 400 juta rupiah dan mendapat tambahan pos anggaran sebesar Rp 100 juta

lebih dari proyek dadakan pembangunan Masjid Jami' Gading tersebut. Kades Tegalrejo memperoleh dua keuntungan dari pembangunan masjid jami' itu, yaitu yang pertama ia mampu merealisasikan keinginan atasannya agar RAPPKD Tegalrejo bisa mencapai $\frac{1}{2}$ milyar rupiah dan yang kedua upaya pemulihan nama baiknya dari kecaman masyarakat yang menyebutnya orang tidak beriman (bekas orang rusak) ternyata masih mampu membangun masjid.

Sampai sekarang kegiatan pembangunan yang diprakarsai oleh panitia pembangunan dadakan bisa berjalan bersama dengan proyek pembangunan yang ditetapkan oleh desa lewat RAPPKD. Dengan adanya ini kades Tegalrejo merasa telah memperoleh penguatan (*enforcement*) untuk melaksanakan proyek-proyek swadaya murni di desanya.

Akan halnya proyek-proyek pembangunan atas dasar swadaya murni yang ditetapkan lewat RAPPKD, pendanaannya ditetapkan oleh kades Tegalrejo yang didasarkan atas kemampuan masyarakat. Seperti contohnya pembangunan prasarana perhubungan jalan di dusun-dusun atau pembangunan poliklinik desa di Dusun Jambon ditetapkan akan menelan biaya masing-masing 20 sampai 30 juta rupiah. Kemudian masyarakat dusun diklasifikasikan ke dalam kelompok A, B, C, D, dan E sesuai dengan kemampuan/penghasilannya tahun tertentu oleh Seksi Pembangunan LKMD. Jumlah setiap satuan biaya proyek akan dibagi habis oleh iuran/sumbangan yang diberikan masing-masing kelompok masyarakat tadi. Dengan cara demikian diharapkan

setiap proyek dapat dilaksanakan secara nyata karena terjamin oleh tersedianya dana dari partisipasi masyarakat.

Tetapi penetapan pendanaan proyek pembangunan seperti itu tidak bisa diterima oleh semua warga. Mereka sebenarnya tidak menolak untuk diajak ikut berpartisipasi dengan memberikan kontribusi dana bagi pembiayaan proyek pembangunan desa. Mereka menyatakan tidak mau dipaksa untuk menerima begitu saja pengklasifikasian kontribusi dana yang harus mereka berikan, karena seringkali penetapan klasifikasi itu tidak tepat karena didasarkan atas penghasilan penduduk tahun lalu, padahal perolehan pendapatan dari hasil pertanian itu selalu berubah-ubah (fluktuatif). Selain itu juga perkiraan penetapan biaya setiap proyek seringkali terlalu tinggi dan bahkan ada yang sengaja dinaikkan 10% dari plafon biaya standarnya. Hal ini menyebabkan nilai keseluruhan proyek menjadi sangat besar atau mahal.

Jelas itu semua menjadi beban rakyat yang tidak ringan. Bahkan, Suhartoko, yang Ketua Seksi Pembangunan LKMD Tegalrejo mengaku pernah dalam satu tahun anggaran membayar kontribusi pembangunan sebanyak tiga kali dengan total jumlah sebanyak ± 800 ribu rupiah. Ia sendiri merasa cukup berat, tetapi karena posisinya sebagai Ketua Seksi Pembangunan LKMD maka ia tetap saja mau memberikan kontribusi sebesar itu.

Beberapa orang warga telah menyampaikan masalah besarnya kontribusi tersebut kepada kepala dusunnya dan tokoh masyarakat untuk bisa diteruskan kepada kades. Mereka menginginkan kades di dalam menetapkan sumbangan yang mereka berikan setiap tahun itu dilakukan secara lebih tepat, rasional dan tidak memberatkannya.

Tetapi kades Tegalrejo tetap tidak mau merubah penetapan klasifikasi kontribusi dana dari masyarakat dengan alasan hal itu telah disesuaikan dengan plafon RAPPKD yang berjumlah $\frac{1}{2}$ milyar dan kalau perlu lebih.

Ada yang menyatakan bahwa hanya karena gengsi disebut sebagai desa kaya dan maju, maka Kades Tegalrejo tetap berusaha dengan segala daya agar RAPPKD-nya yang $\frac{1}{2}$ milyar tetap bisa dipertahankan dan kalau perlu dinaikkan. Ini bisa dilihat dari jumlah RAPPKD tahun 1995/1996 sebesar Rp 600 juta lebih, di mana Rp 400 juta lebih diharapkan bisa diperoleh dari dana swadaya murni masyarakat. Dari beberapa tokoh masyarakat tadi bahkan ada yang menyarankan agar Kades Tegalrejo berani dan mau menurunkan jumlah RAPPKD-nya sampai pada batas-batas yang rasional sesuai dengan kemampuan riil masyarakat. Menurut mereka proyek pembangunan fisik di Desa Tegalrejo sudah hampir mencapai titik jenuh sehingga pembangunan desa harus lebih banyak diarahkan pada pembangunan non-fisik.

Selain itu Walikotaif Batu juga telah menetapkan suatu keputusan tentang pembatasan pembangunan nan fisik (terutama pemukiman) di wilayah Batu selatan khususnya

wilayah kecamatan Bawonoagung di mana desa Tegalrejo termasuk di dalamnya, karena wilayah itu telah ditetapkan sebagai kawasan konservasi lingkungan.

Walaupun demikian Kades Tegalrejo masih memandang perlunya meneruskan pembangunan fisik terutama yang menyangkut prasarana perhubungan jalan dan jembatan desa untuk memperlancar pemasaran hasil produksi pertanian rakyat dan juga beberapa prasarana kesehatan dan pendidikan. Ia pun mengakui tentang perlunya segera dibangun beberapa prasarana sosial dan meningkatkan pembangunan non-fisik bagi warga desanya. Tetapi ia mengemukakan sebuah pertanyaan yang tidak ia jawab sendiri yaitu apakah pembangunan non-fisik membutuhkan dana yang lebih sedikit dari pembangunan fisik? Mungkin ia akan menjawab tidak, sehingga ia akan memperoleh justifikasi/legitimasi untuk selalu menaikkan RAPPKD-nya dari tahun ke tahun.

Partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa baik secara formal lewat penetapan proyek swadaya murni masyarakat di dalam RAPPKD ataupun lewat jalur *dadakan/spontanitas* yang dikelola oleh panitia pembangunan masing-masing dusun telah mendapat perlakuan dan perhatian yang sama besarnya dari Kades Tegalrejo selaku administrator pembangunan di desanya. Sebenarnya kalau ia mau ia mempunyai kekuasaan untuk melarang atau tidak menyetujui adanya panitia pembangunan yang dibentuk warga dusun untuk untuk menggalang partisipasi warga dusun

dalam pembangunan. Ia akan kehilangan kewibawaan dan surut pamornya bila program pembangunan yang ditetapkan dalam RAPPKD tidak berhasil bila dibandingkan dengan yang dikelola oleh panitia pembangunan dusun walaupun jumlah proyek pembangunannya lebih sedikit. Tetapi pelarangan itu tidak ia lakukan bahkan ia merasa memperoleh keuntungan dari adanya proyek dadakan dari masyarakat dan ia merasa memperoleh penguatan serta tambahan kewibawaan dari rakyatnya karena menurutnya apa yang ia lakukan selama ini yaitu menumbuhkan kreativitas rakyatnya telah membuahkan hasil.

Dalam membangkitkan partisipasi masyarakat desa untuk usaha-usaha pembangunan, Kades Tegalrejo selain suka menumbuhkan kreativitas bawahan dan rakyatnya ia juga suka mendelegasikan kekuasaannya kepada mereka. Kades Tegalrejo melihat banyak warga desa yang mempunyai potensi bagus di berbagai bidang misalnya pertanian, pendidikan, kesenian, dan sebagainya. Terhadap warga desa yang potensial tersebut ia cenderung untuk memberikan peran atau tugas-tugas penting dalam membangun desanya. Ia berpendapat bahwa orang yang punya potensi itu *eman* kalau tidak dimanfaatkan sehingga mereka perlu "*diwongke*" supaya timbul motivasi untuk membangun desa. Hal ini bisa dilihat misalnya dalam struktur kepengurusan LKMD, LMD, dan lembaga-lembaga sosial kemasyarakatan yang seolah-olah orang-orang desa yang potensial itu habis tersedot

dalam posisi-posisi penting pada lembaga-lembaga sosial tersebut.

Gambaran singkat mengenai keberhasilan Kades Tegalrejo melimpahkan sebagian dari kekuasaannya bagi usaha-usaha partisipasi masyarakat dalam pembangunan dapat diuraikan sebagai berikut:

6.3.1 Bidang Pengairan

Sebagaimana telah diuraikan di muka, Desa Tegalrejo termasuk desa pertanian/perladangan yang tentu saja membutuhkan sistem pengairan yang baik agar produk pertanian rakyat selalu meningkat. Oleh karena itu peranan HIPPA sebagai perhimpunan petani pengguna air menjadi sangat penting. Ketika terjadi pemilihan pengurus HIPPA yang baru, Kades Tegalrejo mendukung dan menyetujui terpilihnya Misdi sebagai ketuanya. Menurut Misdi adalah petani gurem tetapi jujur dan mempunyai kemauan untuk bekerja keras. Menurut penuturan Misdi ia bisa terpilih sebagai ketua HIPPA karena ia berasal dari rakyat kebanyakan. Rakyat ketika itu memutuskan sebaiknya yang memimpin HIPPA itu petani yang tanahnya tidak luas agar tidak memihak ke sana atau ke mari, sebab kalau yang terpilih petani yang luas tanahnya maka ia akan mementingkan pengairan tanahnya sendiri.

Dalam posisinya sebagai kepala desa Tegalrejo, ia juga bertindak sebagai pelindung dalam organisasi HIPPA. HIPPA biasanya mengadakan pertemuan resmi dua kali dalam

satu tahun yaitu saat musim *rendeng* dan musim *kemarau* di rumah kepala desa atau di rumah kepala dusun. Di setiap pertemuan HIPPA yang dihadapinya, Kades Tegalrejo tidak pernah mencampuri urusan teknis pengairan, ia serahkan sepenuhnya pada pengurus dan anggota HIPPA untuk memutuskan hal-hal penting yang terkait dengan kelancaran pengaturan air di desanya. Hanya saja ia berpesan pada Misdi kalau ada masalah-masalah sulit yang tidak bisa dipecahkan oleh HIPPA sendiri ia meminta Misdi untuk membawa masalah itu kepadanya untuk dibantu memecahkannya. Untungnya selama ini tidak dijumpai adanya masalah-masalah pelik yang harus dibawa Misdi ke kepala desa. Semua masalah yang ada masih dapat diatasi oleh Misdi dan pengurus HIPPA yang lain. Tetapi ini tidak berarti Kades Tegalrejo diam saja tidak memperhatikan kondisi pengairan di desanya, melainkan ia kadang-kadang memonitor masalah penanganan air ini kepada Misdi dengan menanyakan apakah pengairannya lancar-lancar saja.

Misdi menjelaskan bahwa dulu sebelum ia menjadi ketua HIPPA pengaturan air di Desa Tegalrejo kurang lancar karena para petani sering berebut dalam pemakaian air. Mereka sering bertengkar masalah pembagian jatah air, mencuri air ketika tidak dijaga petugas, merusak gembok pintu dam air dan sebagainya. Setelah ia melakukan perbaikan sistem pembagian air maka sekarang masyarakat petani pengguna air sudah semakin sadar akan pentingnya penertiban penyaluran dan pembagian air secara merata dan

adil. Selain itu Misdi juga berhasil mengajak partisipasi petani pengguna air memberikan sumbangan sesuai dengan kemampuannya untuk membangun dan memperbaiki dam, membuat plengsengan, membuat tutup pintu air dan sebagainya. Sumbangan itu dipungut hanya setiap HIPPA hendak melakukan perbaikan atau pembangunan pelayanan penyaluran dan pembagian air bagi para petani.

Selama kepemimpinan Misdi para petani telah merasakan keberhasilan HIPPA menangani penyaluran dan pembagian air. Mereka puas dan tidak dijumpai lagi pertikaian antar petani dalam memperebutkan penyaluran air bagi ladang-ladang mereka. Keberhasilan Misdi menghimpun dana dari anggota HIPPA tidak hanya dipakai untuk perbaikan saluran air tetapi kelebihanannya juga dimanfaatkan untuk menyumbang pelaksanaan program swadaya yang lain. Misdi juga sering diundang dalam rapat perumusan program pembangunan desa.

6.3.2 Bidang Pertanian

Kades Tegalrejo dalam posisinya sebagai pelopor pembangunan di desanya masih melihat bahwa andalan utama partisipasi masyarakat desa dalam pembangunan adalah tingkat keberhasilan pembangunan bidang pertanian untuk jangka waktu 20 sampai 25 tahun yang akan datang. Ini disebabkan karena seperti yang telah diuraikan sebelumnya, potensi Desa Tegalrejo yang sangat mendukung untuk usaha-usaha pertanian khususnya perladangan sayur

dan buah. Sehubungan dengan itu, Kades Tegalrejo mendesak bahwa di dalam kepengurusan LKMD perlu ada selain seksi pembangunan, perekonomian dan koperasi, juga seksi lingkungan hidup.

Kedua seksi ini bersamaan dengan seksi-seksi yang lain bersama-sama diserahi peran membina masyarakat khususnya petani memajukan usaha pertaniannya. Ia mendukung dan berkepentingan untuk bekerjasama dengan Suhartoko (Ketua Seksi Pembangunan, Ekonomi dan Koperasi) dan H. Karim Rahmat (Ketua Seksi Lingkungan Hidup) untuk meningkatkan usaha-usaha pembangunan desa khususnya pertanian. Suhartoko, seorang pendatang dari Blitar yang semula adalah seorang buruh tani, dengan ketekunannya ia berhasil menjadi petani yang cukup kaya dan terpandang. Ia sekarang yang masih tetap menekuni bidang pertaniannya bisa mempekerjakan warga desa untuk bekerja di ladangnya, dan ia juga memiliki sebuah kios tani yang melayani kebutuhan tanaman pertanian.

Sebagai ketua seksi pembangunan, ekonomi dan koperasi ia banyak memberikan masukan-masukan yang penting di bidang pertanian atas dasar pengalamannya ke pemerintah desa. Selain Suhartoko, tidak kalah pentingnya Kades Tegalrejo juga telah berhasil merangkul H. Karim Rahmat untuk meningkatkan usaha pertanian desanya. Ia melihat H. Karim Rahmat sebagai seorang petani pelopor yang begitu berhasil membantu masyarakat memajukan usaha-usaha pertaniannya. Banyak gagasan-gagasan Rahmat yang sangat

sesuai dengan keinginan Kades Tegalrejo. Rahmat melihat bahwa keberhasilan pembangunan di Desa Tegalrejo adalah berkat pembinaan yang terus menerus akan kesadaran dan kebersamaan antara pemerintah dan masyarakat. Ia menegaskan bahwa kondisi seperti ini harus selalu dipelihara sehingga pembangunan bisa berjalan dengan lancar. Menurutnya, aparat desa khususnya kepala desa itu tidak boleh sewenang-wenang, tidak boleh menyakiti hati rakyat, sebab sekali rakyat disakiti hatinya maka mereka tidak akan patuh bahkan melawan perintah-perintahnya. Selanjutnya ia menyatakan, kepala desa itu harus dekat dengan rakyatnya, wajib tahu akan segala keinginan dan keluh-kesahnya serta mampu memecahkan segala macam masalahnya. Rahmat melihat sosok Kades Tegalrejo sebagai seorang kepala desa yang mempunyai tanda-tanda karakteristik seperti itu.

H. Karim Rahmat adalah seorang petani hortikultura yang pada tahun 1992 yang lalu terpilih sebagai Petani Teladan Tingkat Nasional yang mendapatkan penghargaan dari pemerintah RI atas jasa-jasanya di bidang pertanian. Ia sekarang menjabat sebagai pimpinan Himpunan Kerukunan Tani Indonesia Kab. Malang dan Pengurus Kontak Tani Andalan. Di rumahnya yang berukuran sedang dan masuk gang selalu dipenuhi dengan tamu dan anak kos yang ingin mengetahui rahasia keberhasilan dan belajar bercocok tanam hortikultura dari tangan pertama. Ia menuturkan bahwa sejak tahun 1950-an ia sudah mandiri berusaha di

bidang pertanian. Ia tekun bereksperimen dengan varietas-varietas unggul sayur mayur seperti kentang, kubis, dan bawang putih; serta buah-buahan seperti apel, strawberry dan plum dari benih lokal dan impor. Ia juga banyak membina petani dengan contoh-contoh dari hasil percobaannya. Hal itu ia lakukan sampai sekarang. Ketika Kades Tegalrejo memintanya untuk menyebarluaskan hasil percobaannya itu pada petani di desanya, Rahmat melakukannya dengan senang hati lewat berbagai forum dan kesempatan seperti pertemuan LKMD, jama'ah tahlil, ketika di kebun, silaturahmi, ketemu di jalan, dan di mana saja ada kesempatan. Rahmat tidak pernah memaksakan ide-idenya, banyak petani yang menerima inovasi teknologi pertanian yang dikembangkannya karena memang terbukti ia berhasil.

Dan ia sebagai ketua seksi lingkungan hidup di LKMD juga berhasil mempengaruhi masyarakat untuk menjaga dan memelihara lingkungan bagi kehidupannya seperti bergotong-royong melakukan penghijauan di tanah-tanah pertanian yang baru selesai disewa, membangun aliran air dari sumber air desa yang di atas ke rumah-rumah penduduk, penghijauan tanaman penguat pada tanah-tanah yang kemiringannya 25% dan sebagainya. Dengan melihat keberhasilan-keberhasilan yang dicapai, Kades Tegalrejo tidak salah melihat Rahmat sebagai aset desa yang harus dirangkul dan dimanfaatkan bagi kemajuan pembangunan desa khususnya bidang pertanian.

6.3.3 Bidang Kepemudaan dan Olah Raga

Walaupun ia telah menjabat sebagai Kades Tegalrejo, jiwa kepemudaannya yang gesit dan dinamis tidak pernah luntur. Ia menyukai organisasi kepemudaan dan olah raga. Ia senang seni terutama seni reog, dan menyukai olah raga pacuan kuda. Perhatiannya yang besar terhadap pembinaan kepemudaan menyebabkan ia banyak disukai oleh anak-anak muda. Ia memberikan perhatian dan dorongan yang besar pada usaha pemuda mengembangkan kelompok-kelompok sinoman, kesenian siswobudoyo, karawitan, olah raga sepakbola dan bola volley. Ia memberi kesempatan yang luas dan bantuan dana bagi seksi pemuda, olah raga dan kesenian LKMD untuk meningkatkan apresiasi pemuda terhadap seni dan olah raga. Seringkali juga kelompok kepemudaan itu dimanfaatkan untuk hal-hal yang bersifat sosial, seperti kegiatan sinoman, pembangunan tempat-tempat ibadah, HUT RI, lomba-lomba, kerja bakti, dan sebagainya. Bahkan menurut Suharno (26 th) sebagai ketua seksi pemuda, olah raga dan kesenian LKMD, berkat perhatian yang besar dari Kades Tegalrejo aktivitas kepemudaan semakin marak dan menonjol dari tahun-tahun sebelumnya.

Misalnya kesenian reog, aktivitasnya banyak diminati kalangan pemuda dan kepala desa pun ikut main. Juga kegiatan kelompok sinoman semakin aktif membantu warga desa yang punya "hajatan", di mana menurut penuturan Suharno pelaksanaan hajatan tersebut mulai dari persiapan

sampai pelaksanaannya hampir seluruhnya ditangani oleh anggota kelompok sinoman tersebut. Kegiatan kelompok olahraga sepakbola dan bola volley juga berjalan baik. Tim sepakbola dan bola volley pemuda Tegalrejo sering tampil pada berbagai event di tingkat Kec. dan Kotif Batu. Bahkan tim sepakbolanya berperan cukup aktif dalam pelaksanaan pertandingan sepakbola antar desa se Kec. Bawonoagung dalam memperebutkan Kepala Desa Cup beberapa waktu yang lalu.

Hubungan antara pemerintah desa di bawah kepemimpinan Kades Tegalrejo dengan organisasi-organisasi kepemudaan di Desa Tegalrejo, menurut Suharno, berjalan sangat baik. Dikatakannya, Kades Tegalrejo itu oleh kebanyakan pemuda desa dimasukkan ke dalam tipe pemimpin yang mau mengerti alur kepentingan pemuda, pemberani dan bertanggungjawab. Kades Tegalrejo digambarkannya sebagai *gending* dalam gamelan, kalau gamelannya keras ia ikut keras kalau gamelannya kalem ia ikut kalem, semua versi ia bisa. Dicontohkannya bahwa dulu banyak pemuda desa yang suka minum minuman keras (termasuk Kades Tegalrejo sendiri), Kades Tegalrejo berkali-kali menyebut dirinya bekas orang rusak (suka tayuban, judi, dan minum) tetapi ia berusaha tobat setelah menjadi Ketua RW dan Kepala Desa, banyak tokoh masyarakat yang tidak mampu menyadarkan pemuda-pemuda mabuk tersebut. Kades Tegalrejo dengan caranya sendiri, mendekati pemuda-pemuda tersebut dan ikut minum, pelan-pelan dan dengan halus mereka diberi nasehat akhirnya kebiasaan mabuk itu sekarang bisa hilang.

Suharno mengakui bahwa ia bisa memahami cara-cara yang ditempuh Kades Tegalrejo dalam membangkitkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan dan dalam hal-hal tertentu ia juga mengadopsi gaya Kades Tegalrejo dalam memimpin pemuda desa yaitu: terlibat--memberi nasehat--dan memotivasi (tut wuri handayani). Tetapi Suharno juga mengakui bahwa jangan dikira Kades Tegalrejo tidak bisa bertindak keras. Diberikannya contoh ketika Kades Tegalrejo menangani kasus tanah magersaren di Talok dan pelimpahan tanah kas desa untuk pembangunan SMPN IV di Gading. Walaupun ada tokoh masyarakat desa yang menentangnya ia tetap jalan terus, tetapi anehnya ia berhasil. Suharno yakin bahwa Kades Tegalrejo bertindak keras itu karena yang dilakukannya itu berdasarkan kebenaran.

Dari paparan kasus upaya Kades Tegalrejo dalam membangkitkan partisipasi masyarakat Desa Tegalrejo, akhirnya dapat disimpulkan sebagai berikut:

Pertama: Sebagai Kades Tegalrejo yang salah satu perannya adalah membangkitkan keikutsertaan masyarakat desa dalam pembangunan telah berhasil mengangkat APPKD hingga mencapai $\frac{1}{2}$ milyar lebih dengan proporsi perbandingan antara biaya rutin dan biaya pembangunan adalah 1:4. Dan dari biaya pembangunan tersebut proporsi terbesar diperoleh dari program swadaya murni masyarakat yang dirupakan dalam bentuk program-program pembangunan bagi kepentingan masyarakat desa.

Kedua: Kades Tegalrejo melihat bahwa partisipasi masyarakat desa yang begitu besar terutama untuk pelaksanaan proyek-proyek swadaya murni karena selain mereka rata-rata memiliki penghasilan yang cukup besar tetapi juga adanya potensi dasar berupa jiwa kegotongroyongan warga desa yang masih tebal.

Ketiga: Program swadaya murni menurut Kades Tegalrejo masih harus digerakkan karena kalau tidak masyarakat akan diam. Oleh karena itu ia berpendapat bahwa pendekatan yang paling sesuai dengan tujuan membangkitkan keikutsertaan masyarakat dalam pembangunan adalah dengan ditimbulkan kesadarannya (dikencengi) dan dituruti keinginannya (dikendoni) sesuai dengan situasi dan kondisinya. Selain itu setiap tokoh masyarakat harus mau memberikan contoh atau teladan terlebih dahulu dalam setiap usaha pembangunan.

Keempat: Untuk mendinamisasikan mekanisme pembangunan desa, Kades Tegalrejo memberikan suatu sentuhan baru pada peran Kelompok Kerja (pokja) yang merupakan kepanjangan tangan LKMD yang ada di dusun agar pokja tersebut dapat menangani usaha-usaha pembangunan secara lebih berhasil. Sayangnya kinerja pokja belum menggembirakan karena menurut beberapa tokoh masyarakat selain pembentukannya terlalu dipaksakan juga kapasitas sumber daya yang ada pada masing-masing pokja masih rendah.

Kelima: Masyarakat dusun mungkin karena menyadari akan kelemahan yang ada pada pokja maka mereka lebih senang membentuk Panitia Pembangunan secara dadakan untuk

menangani usaha-usaha pembangunan di dusun sesuai dengan keinginan yang dirasakan langsung oleh mereka sendiri. Mungkin inilah proses pembangunan dari--oleh--dan untuk rakyat. Seringkali proyek swadaya murni yang bersifat dadakan ini lebih berhasil direalisasikan daripada yang telah ditetapkan secara formal dalam RAPPKD.

Keenam: Melihat kenyataan banyaknya proyek-proyek pembangunan yang bersifat dadakan berhasil direalisasikan maka Kades Tegalrejo memperlakukan peran Panitia Pembangunan sejajar dengan peran pokja dalam menangani pembangunan di dusun. Malahan dengan adanya Panitia Pembangunan tersebut Kades Tegalrejo mendapat nilai tambah atas kekuasaan dan kewibawaannya karena ia merasa telah berhasil menumbuhkan partisipasi masyarakat bawah dalam pembangunan.

Ketujuh: Kades Tegalrejo tercatat juga telah berhasil melimpahkan sebagian dari kewenangannya dalam membangkitkan keikutsertaan masyarakat dalam pembangunan kepada tokoh-tokoh masyarakat yang memiliki potensi dan kapasitas yang memadai. Misalnya pembangkitan partisipasi masyarakat di bidang pengairan ia limpahkan kepada Misdi sebagai ketua HIPPA untuk menangani kelancaran penyaluran dan pembagian air kepada para petani pengguna air. Kemudian penanganan bidang pertanian ia serahkan kepada H. Karim Rahmat seorang pelopor pertanian hortikultura yang telah memperoleh penghargaan sebagai Petani Teladan Nasional. Dan untuk menangani bidang kepemudaan dan olah

raga ia percayakan kepada Suharno seorang pemuda terampil yang suka mengadopsi gaya kepemimpinan Kades Tegalrejo.

Dari kasus tersebut di atas akhirnya dapat ditarik makna penting sebagai berikut:

- Kades Tegalrejo yakin bahwa keberhasilannya membangkitkan keikutsertaan masyarakat dalam program-program pembangunan karena ia menerapkan secara terpadu pendekatan menimbulkan kesadaran (mobilisasi) dan memberi kesempatan (partisipasi) sehingga proyek swadaya murni masyarakat bisa mencapai jumlah yang besar;
- proyek-proyek pembangunan yang bersifat dadakan karena dilaksanakan secara spontan oleh masyarakat lewat panitia pembangunan setempat tidak dilarang bahkan direstui serta dimanfaatkan oleh Kades Tegalrejo karena selain proyek tersebut telah dapat direalisasikan dengan baik juga sekaligus dapat meningkatkan jumlah perolehan anggaran yang dapat dimasukkan dalam RAPPKD yang berarti Kades Tegalrejo telah memberi peluang inisiatif yang baik pada warga desanya untuk berpartisipasi dalam pembangunan;
- kepemimpinan Kades Tegalrejo di bidang pembangunan telah ia sadari tidak mungkin dapat dilakukannya sendiri yang menjurus ke timbulnya monomorphic leader pada dirinya tetapi ia limpahkan kepada elit-elit strategis lain yang memang menguasai bidangnya masing-masing (*polymorphic leader*).

Bab 7**PEMBAHASAN**

Pembahasan yang akan disajikan pada bab 7 ini didasarkan pada apa-apa yang telah diuraikan pada bab 4 tentang deskripsi lokasi penelitian, bab 5 tentang profil kepala desa Tegalrejo, dan bab 6 tentang hasil dan analisis pola-pola perilaku kekuasaan. Hal ini disebabkan karena perilaku kekuasaan (*power behavior*) seseorang itu banyak dipengaruhi oleh lingkungan (*setting*) di mana ia menjalankan kekuasaannya dan karakteristik pribadi yang dimilikinya.

Untuk memberikan pemahaman yang baik terhadap perilaku kekuasaan kepala desa sebagai pemimpin lokal, maka berikut ini akan didiskusikan (1) karakteristik pribadi sebagai sumber perilaku kekuasaan kepala desa, dan (2) kontinum kekuasaan: perilaku kekuasaan posisional dan personal kepala desa.

7.1 Karakteristik Pribadi Sebagai Sumber dan Basis Kekuasaan Kepala Desa

Ungkapan klasik Lord Acton dalam "*Essays on Freedom and Power*" (1907) yang berbunyi: "*Power tends to corrupt, absolute power corrupts absolutely*", selain menunjukkan pemaknaan yang sempit (keliru) tentang kekuasaan, sekaligus menunjukkan aspek sumber kekuasaan yang formal

saja yaitu kedudukan atau posisi yang dipegang seseorang. Semakin tinggi kedudukan atau posisi seseorang dalam hierarki organisasi maka terbuka kesempatan yang luas bagi pemegang kekuasaan (*power holder*) tersebut untuk menyalahgunakan kekuasaannya (*abuse of power*). Pada pemerintahan yang terpusat dan otokratis, pemegang kekuasaan memang bisa bertindak sewenang-wenang dengan mengandalkan sumber kekuasaan posisinya yang besar dan kuat, sebaliknya pada pemerintahan yang tidak terpusat (*desentralisasi*) dan demokratis pemegang kekuasaan akan mengontrol dan mendisiplinkan perilaku kekuasaannya dengan mempertimbangkan sumber-sumber dan pusat-pusat kekuasaan yang lain.

Pandangan netral (*ambivalen*) tentang kekuasaan akhir-akhir ini lebih banyak diterima, misalnya Lukes dalam *Power: A Radical View*-nya melihat kekuasaan itu bisa bersifat kejam tetapi juga bersifat baik. Kekuasaan bisa sangat menakutkan kalau dipegang seseorang dan dipergunakan secara salah, berlebihan dan koersif-otoritatif. Sebaliknya kekuasaan bisa sangat menguntungkan bila pemegangnya tidak diktatorial dan tidak dipergunakan untuk kepentingan dirinya sendiri (*personalized power concern*), tetapi dimanfaatkan bagi kepentingan masyarakat (*socialized power concern*). Perilaku kekuasaan yang lebih "*socialized*" ini hanya mungkin bisa ditampilkan oleh pemegang kekuasaan yang sumber kekuasaannya tidak semata-mata pada kedudukannya

tetapi lebih pada sumber kepribadiannya yang positif (menguntungkan banyak orang). Bagi pemegang kekuasaan seperti ini, oleh Mc Clelland & Burnham (dalam Robbins, 1986:287) disebut sebagai pemegang kekuasaan yang memiliki "power motivation" yang dipergunakan untuk memperkuat pemenuhan kepentingan masyarakat daripada sekedar kepentingan pribadinya. Bahkan mereka menegaskan bahwa pemimpin yang berhasil adalah yang berorientasi pada kekuasaan. Tetapi mereka menegaskan bahwa "power motivation" itu " ... refers not to dictatorial behavior but to a desire to have impact, to be strong and influential". Dan dari hasil penelitian mereka terhadap para manajer berbagai perusahaan di USA disimpulkan bahwa pimpinan suatu perusahaan harus mempunyai kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan yaitu keinginan untuk mempengaruhi orang lain. Tetapi keinginan ini harus ditertibkan dan dikendalikan sehingga terarah bagi keuntungan institusi secara keseluruhan dan keinginan berkuasa dari pimpinan tidak harus lebih besar dari keinginannya untuk disukai oleh orang lain:

"The general conclusion of these studies is that the top manager of a company must possess a high need for power, that is, a concern for influencing people. However, this need must be disciplined and controlled so that it is directed toward the benefit of the institution as a whole and not toward the manager's need for power ought to be greater than his or her need for being liked by people".

Bagi setiap pemimpin berusaha untuk memperoleh kekuasaan dan trampil mempergunakannya secara efektif

adalah sah dan bahkan mungkin suatu keharusan. Pemimpin yang mempunyai kekuasaan yang besar (*powerful*) tetapi tidak trampil menggunakannya akan cenderung bertindak diktator yang sama bahayanya dengan pemimpin yang tidak mempunyai kekuasaan (*powerless*). Sehingga Rosabeth Moss Kanter berkesimpulan bahwa: "*Powerlessness corrupts and absolute powerlessness corrupts absolutely*" (dalam Kouzes dan Posner, 1987:162). Jangankan pemimpin, bawahan pun bisa demikian. Kouzes dan Posner menyatakan:

"People who feel powerless be they manager or subordinates, tend to hoard whatever shreds of power they have. Powerless managers also tend to adopt petty and dictatorial management styles". (Kouzes & Posner, 1987:162-163)".

Selain itu bahaya lain dari pemimpin yang lemah kekuasaannya akan sulit mengontrol anak buahnya, sehingga ia cenderung mengambil jalan pintas yaitu memimpin bawahan dengan kekerasan. Seperti yang diobservasi oleh Parenti (1987:225):

"As difficulties of control increase, elites must rely on lies, subterfuges, illegal actions, and official violence, revelations of which lead to a further weaking of elite legitimacy. The reliance on coercion is less a manifestation of power than a symptom of ruling-class weakness, of its failure to win the empowering responses of the many and its need to extract a begrudging compliance".

Pemimpin yang senang menggunakan kekerasan akan semakin lemah dan bahkan bisa kehilangan kredibilitas dan akseptabilitas dari bawahannya. Parenti sependapat dengan Charles Merriam yang berpendapat bahwa:

"Power is not strongest when it uses violence, but weakest. It is strongest when it employs the instruments of substitution and counter attraction, of allurments, of participation rather than of exclusion, of education rather than of annihilation".

Jadi kekuasaan itu bisa baik dan buruk, menguntungkan atau merugikan, sangat tergantung pada pemegang dan penggunaannya. Pemimpin sebagai manusia atau pribadi yang akan mengendalikan kekuasaan tersebut secara bertanggung jawab atau tidak sangat tergantung pada integritas kepribadiannya. Apakah ia akan menggunakan totalitas potensi daya pikir, perasaan, sikap dan perilakunya dalam mewujudkan kekuasaan yang dipegangnya akhirnya akan terpulang pada sistem kepribadian yang dimilikinya. Atau dengan perkataan lain, sistem kepribadian seseorang pemimpin akan sangat berpengaruh besar terhadap respon dan pilihan terhadap kekuasaan yang akan dijalankannya.

Thomas R. Dye (1990:92) menyatakan bahwa: "... *personality is not just a bundle of traits but an integrated pattern of responses*". Kepribadian dengan demikian adalah merupakan suatu hasil perpaduan yang kompleks antara faktor pembawaan (hereditas) dan pengaruh lingkungan. Karenanya respon seseorang terhadap kekuasaan juga berbeda-beda. Dye selanjutnya menegaskan bahwa individu-individu memberikan reaksi dengan cara yang berbeda-beda terhadap kekuasaan dan otoritas. Dalam kebanyakan situasi yang berbeda respon mereka terhadap kekuasaan dan otoritas bisa diramalkan. Beberapa individu

pasrah terhadap otoritas sedangkan yang lain seringkali berontak:

"Individuals react toward power and authority in characteristic ways. In many different situations their responses to power and authority are fairly predictable. Some individuals are submissive to authority, whereas others are habitually rebellious".

Pendekatan serba-sifat terhadap kepemimpinan (*the traits teory of leadership*) memang telah lama ada, diteliti, diterima dan ditolak, tetapi mengabaikan "*personality and individual responses to power*" dianggap "*misleading*" dan tidak berdasar. Banyak pakar antara lain Dye, Pfeffer, Robbins, Martin, Kouzes dan Posner mengakui tentang pentingnya pengaruh kepribadian seseorang terhadap kekuasaan. Salah satunya Martin (1993:283) misalnya menyatakan bahwa jika kita mengetahui latar belakang sosial elit, maka kita mempunyai pedoman yang terandal untuk mengetahui apa yang diyakini dan dilakukannya. Selanjutnya ia menyebut latar-belakang sosial yang merupakan pedoman yang berguna untuk mengetahui ciri-ciri elit, yaitu (1) kohesinya; (2) kepentingan pribadinya; (3) nilai-nilainya; (4) representativitasnya terhadap kepentingan umum; (5) responnya terhadap kebutuhan dan permintaan masyarakat umum; (6) hasil kerjanya; dan (7) kelancaran hubungannya dengan kelompok pemimpin yang lain.

Sayangnya Martin tidak dengan tegas menyebut bahwa semuanya itu bisa menjadi sumber kekuasaan seseorang. Pakar yang lain terutama Robbins (1986:274-275) dengan

tegas menyebut *personality traits* sebagai salah satu sumber kekuasaan selain kedudukan, keahlian dan kesempatan. Bandingkan pandangan ini dengan hasil kajian Anderson (dalam M. Budiardjo, 1984:49) tentang kekuasaan dalam budaya Jawa yang menyatakan bahwa menurut pemikiran Barat sumber-sumber kekuasaan itu bersifat heterogen seperti kekayaan, status sosial, jabatan formal, organisasi, senjata, jumlah penduduk, dsb.

Sedangkan menurut tradisi Jawa, masih menurut Anderson, sumber kekuasaan itu bersifat homogen dan memperolehnya dilakukan lewat praktek yoga, semedi, atau bertapa dengan keras. Dari dikotomi sumber kekuasaan di atas (Barat dan Jawa), mungkin justru hanya pandangan budaya Jawa yang melihat kekuatan *kepribadian* (dari hasil bertapa/semеди) sebagai sumber kekuasaan pemimpin, sedangkan pandangan Barat condong lebih bersifat organisasional dan posisional. Tesis Anderson ini telah banyak mendapat kritik.

Berdasarkan hasil penelitian lapangan terhadap pribadi Kades Tegalorejo, berikut akan diterangkan karakteristik kepribadiannya yang menjadi sumber perilaku kekuasaannya.

Kades Tegalorejo adalah seorang pribadi yang mempunyai karakteristik pribadi yang:

- * *Kuat, tahan, dan stamina fisiknya tinggi.*

Ia relatif masih muda, posturnya tegap, daya tahan fisiknya kuat dan staminanya tinggi. Ia mengaku

tidak pernah sakit berat, mampu mengemudikan kendaraan pribadinya sendiri untuk tugas-tugas di lokal desanya yang berbukit-bukit, terjal dan jauh serta perjalanan dinas di luar kota. Secara fisik ia sehat dan kuat. Suatu kondisi yang cocok untuk memimpin masyarakat desa yang sedang membangun.

* *Agresif dan ambisius.*

Ia merasa sebagai anak petani yang lahir di ladang, harus bekerja keras membantu orangtua, penghasilan orangtua yang terbatas dan pengalaman bergaul yang terbatas pada masa kanak-kanak, menyebabkan ia bangkit memperbaiki citra diri dengan menempa pengalaman dan melatih diri untuk bisa memimpin orang lain. Ia banyak masuk ke berbagai organisasi pemuda dan merebut posisi pimpinan. Sifat agresif dan ambisiusnya telah mengantarkan dirinya menjadi pemimpin: sebagai ketua RW di desanya, ketua SPSI di tempat kerjanya yang pertama sampai sekarang, menjadi kepala desa, dan menjadi anggota Dewan Komisaris PT Semesta dan sebagainya.

* *Kemampuan bergaul, adaptasi sosial dan kepekaan sosial.*

Sebagai manusia biasa ia disukai tetapi juga dibenci. Disukai banyak orang karena ia ramah dan tidak sombong. Pergaulannya luas, tidak pilih teman dari bidang dan jenjang. Ia dibenci karena banyak orang yang iri atas keberhasilannya. Ia bisa

membawa diri, walaupun pernah dijuluki sebagai orang yang rusak tetapi ia cepat sadar diri, peka terhadap keinginan masyarakat yang harus ia layani. Sifat-sifat ini ia pakai untuk mempengaruhi dan mengajak warga desa membangun desanya.

* *Berani dan bertanggung jawab.*

Ia telah lama dididik oleh orangtuanya untuk bersikap "berani karena benar dan takut karena salah". Keberaniannya menghadapi konflik dan harus berbeda pendapat dengan pihak lain termasuk atasannya sendiri telah ia tunjukkan di berbagai peristiwa dan penanganan isu penting di desanya. Ia berani bersikap demikian karena ingin menunjukkan dirinya kepada masyarakat bahwa ia bertanggung jawab terhadap segala hal yang berkaitan dengan kepentingan desanya.

* *Kemauan berkorban.*

Ia banyak dikenal sebagai orang yang suka membantu orang lain dengan tidak pilih kasih. Ia sering berkorban waktu, tenaga, dan uangnya untuk menolong orang lain yang membutuhkan bantuan. Pembelaannya terhadap warganya yang lemah (kasus tanah magersaren, dan lain-lain) adalah wujud dari sikap pribadinya yang suka berkorban. Banyak warga desa yang bersimpati kepadanya karena kemauannya berkorban dinilai positif oleh warga.

Selain karakteristik kepribadian tersebut di atas, Kades Tegalrejo juga secara khas mampu mengembangkan potensi kepribadian tertentu karena ia harus merespon lingkungan dan peran-peran organisasi yang ia lakukannya.

* *Intensif melakukan hubungan informal.*

Kontak-kontak pribadi yang ia lakukan secara intensif baik dengan pejabat sejawat atau atasan (horisontal dan vertikal) dimaksudkan untuk memperlancar perannya sebagai kepala desa. Kemampuannya bergaul dengan siapa pun, kecepatan melakukan adaptasi sosial dan kegemarannya mengumpulkan benda-benda pusaka telah ia manfaatkan untuk melakukan hubungan-hubungan informal secara intensif demi tercapainya tujuan dan keinginannya.

* *Berorientasi pada tugas dan kesejahteraan.*

Ia mempunyai obsesi yang kuat untuk tidak gagal dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai kepala desa. Ia mengaku walaupun tidak terlalu pandai tetapi mempunyai tekad yang besar untuk dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Etos kerja yang ia pegang teguh "*bekerja keras untuk meninggalkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat*" memberikan motivasi yang besar padanya untuk berusaha mewujudkannya. Ia pun sadar bahwa untuk mengajak orang lain secara berhasil supaya mau bekerja keras maka keinginan, kepentingan dan kesejahteraan orang tersebut perlu diperhatikan. Ia

sangat memperhatikan kesejahteraan bawahannya, selain gaji/upah rutin, bonus, pakaian dan kendaraan dinas, juga memberikan asuransi tenaga kerja (astek) pada perangkat desanya.

* *Luwes dalam pelaksanaan kebijakan.*

Keputusan implementatif yang datang dari atasannya ataupun keputusan desa dan keputusan kepala desa ia laksanakan secara luwes (*flexible*) sesuai dengan kondisi desa dan masyarakatnya. Teguran dari atasan atas pelaksanaan suatu kebijakan ia terima sebagai konsekwensi dari sikap keluwesan ini. Ia tidak ingin menjadi korban dari kebijakan atasan, desa, atau yang ia buat sendiri yang bisa menyulitkan dirinya sendiri atau masyarakatnya.

* *Meminta dukungan atasan bila diperlukan.*

Kalau ia mengalami kesulitan dalam menjalankan kekuasaannya (karena kewenangannya juga terbatas), maka ia tidak segan-segan meminta dukungan dari atasannya untuk mengatasi kesulitan atau masalah tersebut. Dengan melakukan ini ia tidak merasa pamornya sebagai pemimpin berkurang tetapi sebaliknya bila dukungan itu diberikan malah kekuasaannya mendapat penguatan.

* *Bergaya instruktif - persuasif - delegatif.*

Ia menyadari bahwa warga desanya bisa mempunyai persepsi yang berbeda-beda dalam memahami kebijakan pemerintah atasan atau desa. Pada warga desanya

yang kurang "dewasa" dalam memahami dan melaksanakan kebijakan-kebijakan tersebut ia tidak segan-segan memberi perintah, arahan, dan paksaan. Ia menggunakan ungkapan "paksa - rela" untuk melukiskan aktivitas mempengaruhi warga desanya secara paksa terhadap upaya-upaya pembangunan yang dirasakan "harus" dilakukan demi kepentingan mereka sendiri, misalnya pelebaran jalan menuju ke kebun untuk memudahkan pengangkutan hasil panen pertanian, ternyata mereka akhirnya juga merelakan sebagian tanahnya dipakai untuk pelebaran tersebut. Ia juga banyak menghimbau dan mengajak warganya untuk memelihara kebersihan dan keindahan desanya, karena Tegalrejo dikenal sebagai desa wisata alam yang banyak dikunjungi wisatawan. Dan untuk menangani bidang-bidang pembangunan, yang memang menjadi keinginan dan kepentingan langsung warga dusun ia serahkan sepenuhnya pada kehendak mereka seperti membentuk panitia pembangunan sendiri dan melaksanakannya. Mereka hanya diminta untuk membuat laporan kegiatan tersebut kepadanya.

Dari uraian di atas dapatlah disimpulkan bahwa Kades Tegalrejo mempunyai berbagai karakteristik kepribadian yang dapat dipakai sebagai sumber kekuasaannya. Tentang hal ini dari hasil penelitian lapangan yang dilakukan telah dapat mengungkap dua hal penting yaitu (1) Kades Tegalrejo telah memiliki dasar-dasar kepribadian yang

secara fundamental diperlukan bagi diperolehnya sumber kekuasaan yang kuat; dan (2) ia mampu mengembangkan potensi kepribadiannya yang kondusif dengan setting di mana ia harus mewujudkan atau menampakkan perilaku kekuasaannya.

Walaupun hasil penelitian ini belum sampai pada kesimpulan yang mengarah pada rekayasa timbulnya "model of man" sebagaimana yang diidealisasikan oleh para pakar "organizational behavior" (Luthans, 1977:95-114 dan 183-192), tetapi setidaknya Kades Tegalrejo termasuk tipe manusia organisasi (*organizational man*), manusia psikologi (*psychological man*) dan manusia yang berhasil berhubungan dengan orang lain (*human relations man*). Sebagai manusia organisasi, ia setia (*loyal*) pada organisasinya, suka bekerja sama dengan orang lain, mempunyai kepekaan dan etika sosial, dan berusaha mempertemukan pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi. Sebagai manusia psikologi, ia sadar bahwa memimpin orang (manusia) dengan segala kekuatan dan kelemahannya maka ia berjiwa kerakyatan, tetap sederhana, bertindak wajar, dan suka membantu orang lain. Dan sebagai manusia yang suka menjalin hubungan dengan orang lain ia punya banyak teman dari segala bidang dan jenjang, tahu akan kebutuhan orang lain dan selalu sedia untuk membantunya.

Sangat sulit mengelompokkan kepribadian Kades Tegalrejo hanya pada satu jenis tipe manusia saja karena

ia memang memiliki dan mampu mengembangkan suatu sistem kepribadian yang diperlukan untuk memperkuat sumber kekuasaannya.

7.2 Pertautan Perilaku Kekuasaan Posisi dan Pribadi Kepala Desa

Perwujudan perilaku kekuasaan pemimpin seringkali dilihat sebagai tunggal (hanya satu macam) dan berjalan linear. Padahal sebenarnya kekuasaan pemimpin itu bersifat relasional dan kontekstual, artinya proses kepemimpinan itu berjalan karena adanya interaksi dan interrelasi antara pemimpin dan yang dipimpin dalam suatu konteks tertentu. Ada proses saling pengaruh (*inter-influence*) antara kedua pihak betapapun tidak berimbangnyanya saling pengaruh tersebut (dominasi dan subordinasi). Harus diakui bahwa setiap pemimpin formal (seperti halnya kepala desa) sah saja sebenarnya kalau ia hanya mengandalkan kekuasaannya pada posisi (jabatan) yang ia pegang. Tetapi efektivitas kepemimpinan juga harus melihat kekuasaan yang dimiliki oleh yang dipimpin (bawahan). Proses memberi/melimpahkan kekuasaan kepada bawahan (*empowering*) telah menjadi tuntutan bagi kepemimpinan modern dewasa ini.

Natemeyer (1978:165) memberikan definisi kepemimpinan sebagai "*... the process of influencing the activities of others toward the accomplishment of organizational goals, whereas power is the resource that enables a leader to actually influence others*". Oleh karena itu, setiap

pemimpin agar benar-benar dapat berhasil mempengaruhi orang lain ia harus mampu menggunakan sumber kekuasaannya secara efektif. Taksonomi kekuasaan yang cukup terkenal sebagaimana dikemukakan oleh French dan Raven dalam *The Bases of Social Power* (dalam Natameyer, 1978:198-210), membagi kekuasaan menjadi 5 (lima) macam yaitu: *reward*, *coersive*, *legitimate*, *referent*, dan *expert power*. French dan Raven tidak menjelaskan kelima jenis kekuasaan itu basisnya apa. Sebenarnya ketiga jenis kekuasaan yang pertama: *reward*, *coercive* dan *legitimate power* itu basisnya adalah organisasi; sedangkan dua jenis yang terakhir: *referent* dan *expert power* basisnya adalah individu (pribadi). French dan Raven akhirnya antara lain menyimpulkan bahwa: "*For all five types, the stronger the basis of power the greater the power*".

Pandangan lain yang cukup menarik tentang basis kekuasaan ini dikemukakan oleh Kenneth E. Boulding (1989: 23-33). Ia membagi kekuasaan menjadi tiga macam yaitu kekuasaan ancaman (*threat power*), pertukaran (*exchange power*) dan kasih sayang (*love power*). Pada organisasi politik dan militer lebih banyak diterapkan kekuasaan ancaman dengan konsekwensi destruktif yang lebih besar daripada konsekwensi produktif dan integratifnya; pada organisasi ekonomi lebih banyak berlaku kekuasaan pertukaran dengan konsekwensi produktif lebih besar daripada konsekwensi destruktif dan integratifnya; dan pada organisasi sosial lebih banyak didasarkan pada rasa

kasih sayang (integratif) daripada konsekwensi destruktif dan produktifnya. Boulding menegaskan bahwa ketiga macam kategori kekuasaan tersebut menilai realitas konsekwensinya sangat sulit karena masalah pelaksanaan kekuasaan itu sangat kompleks.

Dari konseptualisasi kekuasaan menurut Boulding ini selain ada kebaikannya tetapi juga mengandung kelemahan yaitu misalnya pada organisasi politik dan militer tidak selalu didominasi konsekwensinya yang destruktif karena kalau kekuasaan ancaman itu dapat dikelola dengan baik boleh jadi konsekwensi integratifnya bisa lebih besar atau setidak-tidaknya sama dengan konsekwensi destruktifnya. Sebaliknya pada organisasi ekonomi yang sangat monopolistik konsekwensi destruktifnya lebih besar dirasakan rakyat daripada konsekwensi produktif dan integratifnya. Juga pada organisasi sosial akan mempunyai konsekwensi destruktif lebih besar dari konsekwensi integratif dan produktifnya bila dipergunakan secara salah.

Oleh karena itu, menurut hemat kami setiap pemimpin pada organisasi apapun seharusnya memiliki berbagai jenis atau sumber kekuasaan sebagaimana yang telah dikemukakan oleh French dan Raven, Boulding atau yang lain dan yang lebih penting lagi adalah ia mampu menggunakan dan melaksanakan kekuasaannya secara trampil dan efektif sesuai dengan konteksnya. Artinya perilaku kekuasaan itu akan nampak variatif dan efektif bila dilakukan oleh

pemimpin yang mampu menguasai berbagai variasi sumber kekuasaan dan melakukan sinergi dan simbiosis terhadap sumber-sumber kekuasaan secara efektif pula.

Penelitian ini telah menghasilkan temuan yang khas tentang perilaku kekuasaan kepala desa Tegalrejo. Berikut akan disarikan pola-pola perilaku kekuasaan Kades Tegalrejo sebagai aktor kekuasaan dalam memimpin proses interaksi dengan pihak-pihak lain di desanya.

*** Kasus Ruilslag Tanah Talok.**

1. Melandasi perilaku kekuasaannya dengan visi dan misi yang jelas.
2. Memperjuangkan apa yang telah menjadi hak orang lain (rakyat kecil).
3. Berangkat dari pengalaman keberhasilan dan kegagalan orang lain dan diri sendiri.
4. Berdasar pada aturan hukum yang jelas.
5. Mengandalkan pada upaya dan kemampuan diri supaya tujuannya cepat tercapai.
6. Mempunyai komitmen kerakyatan dan berani berkorban baik dana, waktu maupun tenaga untuk memperjuangkan nasib warganya.
7. Mampu menunjukkan kepribadiannya yang berani, tegas dan tegar.
8. Bersikap moderat terhadap warganya yang hendak merongrong kebijaksanaannya.
9. Mencari dukungan atasan untuk memperlancar upayanya.

10. Memanfaatkan jaringan sosial (*social networking*) yang luas dengan berbagai pihak untuk mendukung kebijakannya.
11. Menjadikan keputusan kepala desa sebagai dasar bagi legitimasi kebijakannya.
12. Menampilkan pola kekuasaan yang mempunyai posisi tawar-menawar yang berimbang dengan pihak lain (*win-win approach*).
13. Usahanya meruilsrag tanah Talok bisa menguntungkan secara ekonomis maupun politis bagi dirinya dan juga orang lain.
14. Mensinergikan secara berhasil pola perilaku kekuasaan yang bernuansa kewenangan, pengaruh dan paksaan.

* **Kasus Pendirian SMPN IV.**

1. Berani berkorban waktu, tenaga dan harta untuk menyadarkan warga desanya tentang arti pentingnya pendidikan.
2. Mencari dukungan atasan, para tokoh dan warga desanya untuk memperlancar upayanya.
3. Berani "melanggar" aturan formal untuk kepentingan rakyat.
4. Menyelamatkan aset desa demi kepentingan yang benar dan mulia.
5. Memanfaatkan jaringan sosialnya yang luas untuk melobi pejabat supaya mau mendukung kebijakannya.

6. Mampu mencari alternatif keputusan yang baik dalam situasi yang sulit.
7. Mengkombinasikan secara berhasil pola perilaku kekuasaan relasional dan resiprokal.

* ***Kasus Partisipasi Masyarakat.***

1. Membangkitkan kesadaran masyarakat desa untuk ikut serta dalam proses pembangunan desa.
2. Memanfaatkan jiwa gotong royong masyarakat desa untuk usaha-usaha partisipatif.
3. Meminta partisipasi rakyat tetapi juga menuruti keinginannya.
4. Mengajak tokoh-tokoh masyarakat mau memberi teladan bagi setiap usaha pembangunan.
5. Memberi kesempatan kepada rakyat untuk merencanakan dan menangani pembangunan sendiri atau dengan bekerja sama dengan pemerintah.
6. Melimpahkan sebagian kewenangannya kepada tokoh-tokoh lain yang potensial (*strategic elites*) untuk menangani partisipasi masyarakat desa dalam pembangunan.
7. Memanfaatkan pola-pola perilaku kekuasaan yang persuasif dan delegatif.

Secara garis besar, temuan penelitian ini menunjukkan adanya penggunaan berbagai sumber kekuasaan yang dimiliki Kades Tegalrejo sebagai pemimpin lokal, yang memimpin proses transformasi sosial di desanya yang perwujudannya nampak pada pelaksanaan pola-pola perilaku kekuasaan yang

beragam (variatif) walaupun nampak pula persamaan-persamaannya.

Berdasarkan pembahasan di atas, Kades Tegalrejo telah menunjukkan adanya gambaran kontinum dan interface perilaku kekuasaan baik yang berbasis pada organisasi (*position power*) seperti pola-pola perilaku kekuasaan yang otoritatif/ legitimasi, koersif, dan relasional, maupun yang berbasis pada pribadinya (*personal power*) seperti pola-pola perilaku kekuasaan persuasif/referensi, delegatif, dan resiprokal.

Kata "kontinum" dan "interface" dipergunakan dalam hal ini dimaksudkan untuk melukiskan kaitan dan simbiose yang terus menerus berlangsung antara perilaku kekuasaan yang berbasis pada organisasi dan pribadi, yang secara konsisten ditampilkan oleh pemegang kekuasaan pada situasi dan waktu yang berbeda-beda. Setiap pemegang kekuasaan dituntut untuk melakukan penyesuaian (*adjustment*) terhadap kaitan kedua basis kekuasaannya secara proporsional sesuai dengan tuntutan situasi dan kondisi yang ada. Mungkin dalam suatu situasi tertentu pemegang kekuasaan lebih banyak menerapkan kekuasaan yang berbasis organisasi (*organizationally based power*) dan lebih sedikit yang berbasis pribadi, atau sebaliknya dalam situasi yang lain ia lebih banyak menerapkan kekuasaan yang berbasis pribadi (*personally based power*) dan sedikit yang berbasis organisasi. Pada suatu situasi yang sangat khusus ia dapat menggunakan kekuasaannya baik yang berbasis organisasi maupun pribadinya secara seimbang.

			Relasional
			Koersif
Kepala Desa	Memperoleh kekuasaan dari organisasi (Ascribed)	Kekuasaan Posisi (Position Power)	Otoritatif/ Legitimasi
	Memperoleh kekuasaan dari upaya diri (Achieved)	Kekuasaan Pribadi (Personal Power)	Delegatif
			Persuasif/ Referensi
			Resiprokal

Keterangan:

1. Perilaku Kekuasaan Otoritatif/Legitimasi: kemampuan mempengaruhi orang lain dengan menggunakan kewenangan resmi/sah.
2. Perilaku Kekuasaan Koersif: kemampuan mempengaruhi orang lain dengan memberikan paksaan/ancaman sesuai dengan otoritas formalnya.
3. Perilaku Kekuasaan Relasional: kemampuan mempengaruhi orang lain dengan menggunakan jaringan hubungan formal.
4. Perilaku Kekuasaan Delegatif: kemampuan mempengaruhi orang lain dengan memberikan penguatan dan pemberdayaan kekuasaan orang lain.
5. Perilaku Kekuasaan Persuasif/Referensi: kemampuan mempengaruhi orang lain dengan memberikan keyakinan dan contoh keteladanan.
6. Perilaku Kekuasaan Resiprokal: kemampuan mempengaruhi orang lain dengan menggunakan jaringan hubungan timbal-balik secara informal.

Gambar 7.1 Basis dan Jenis Perilaku Kekuasaan

Perilaku kekuasaan adalah sesuatu yang kompleks, rumit, dan perwujudannya yang efektif dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu kepribadian pemegang kekuasaan, organisasi atau lingkungan di mana kekuasaan itu hendak diterapkan, dan strategi (ketrampilan melaksanakan seni kepemimpinan) yang dipilih secara tepat.

7.3 Membangun Teori Perilaku Kekuasaan Dari Data

Berdasarkan data empirik sebagaimana telah disajikan di muka maka dapatlah disusun teori perilaku kekuasaan sebagai berikut:

7.3.1 Sumber Perilaku Kekuasaan

Data empirik telah menunjukkan bahwa karakteristik kepribadian kades Tegalrejo baik yang terbentuk atas pengembangan faktor intern (hereditas) maupun yang terbentuk karena merespon faktor ekstern (tugas-tugas dan lingkungan organisasi kerjanya), ternyata karakteristik kepribadian tersebut telah menjadi sumber perilaku kekuasaan.

Implementasi kekuasaan yang berlandaskan pada sumber perilaku kekuasaan tersebut ditampilkan ketika kades Tegalrejo berinteraksi dengan pihak lain (pejabat atasan, tokoh masyarakat, dan warga masyarakat) dalam menangani isu atau kasus pembangunan desa.

Adapun sumber perilaku kekuasaan yang terbentuk atas pengembangan faktor intern adalah sebagai berikut:

- (1) Umur yang relatif masih muda (usia produktif), fisiknya kuat dan sehat sangat mendukung bagi proses kepemimpinan pembangunan desa.
- (2) Sifat-sifatnya yang agresif dan ambisius telah mengantarkannya sebagai seorang pemimpin yang mampu mencapai tujuan-tujuannya.
- (3) Kemampuannya bergaul dengan siapa saja mempunyai adaptasi dan kepekaan sosial menjadikannya ia mempunyai jaringan sosial yang luas dan memperlancar upaya-upayanya.
- (4) Sikap pemberani dan bertanggung jawab yang dimilikinya telah meningkatkan kewibawaannya sebagai pemimpin baik di mata atasan maupun rakyatnya.
- (5) Kemauannya untuk berkorban (dana, waktu, tenaga dan ketrampilannya) telah memperkuat dan menambah kepercayaan dan simpati berbagai pihak (atasan dan rakyat) kepadanya.

Atas dasar hal-hal tersebut di atas, maka dapat disusun *proposisi* sebagai berikut:

"Karakteristik kepribadian yang berasal dari faktor intern (hereditas) yang dikembangkan dengan baik dapat menjadi sumber perilaku kekuasaan pemimpin yang efektif."

Kemudian sumber perilaku kekuasaan yang terbentuk karena merespon faktor ekstern (tugas-tugas dan lingkungan organisasi kerja) adalah sebagai berikut:

- (1) Intensitas dan ekstensitas hubungan-hubungan formal dan informal yang dilakukan dengan pejabat pelbagai bidang dan jenjang telah memperlancar pelaksanaan dan pencapaian tujuan-tujuan pribadi dan organisasinya.
- (2) Perilakunya senantiasa berorientasi pada tugas (*initiating structure*) dan kesejahteraan (*consideration*) telah menjadi etos kerja dan motivasi untuk berprestasi (*need for achievement*).
- (3) Pandai membuat kebijakan tetapi luwes dalam pelaksanaannya, sehingga banyak diterima dan berhasil dilaksanakan.
- (4) Strategi meminta dukungan atasan bila diperlukan yang diterapkannya tidak mengurangi pamornya sebagai pemimpin bahkan memperkuat kualitas kekuasaannya.
- (5) Memimpin dengan menggabungkan gaya instruktif--persuasif--delegatif cukup berhasil (efektif) dipakai untuk mencapai tujuan-tujuan pembangunan desa.

Berdasarkan hal-hal di atas, maka dapat disusun *proposisi* sebagai berikut:

"Karakteristik kepribadian yang dibentuk dengan merespon faktor ekstern (tugas-tugas dan lingkungan organisasi kerja) yang dikembangkan dengan baik dapat menjadi sumber perilaku kekuasaan pemimpin yang efektif".

Dengan interkoneksi dan interrelasi kedua proposisi tersebut di atas maka dapat dibangun kembali (rekonstruksi) teori sumber perilaku kekuasaan. Teori ini sekaligus memperluas dan memperkuat bangun teori lahirnya pemimpin (teori genetis dan ekologis) khususnya pada aspek sumber perilaku kekuasaan pemimpin.

7.3.2 Perilaku Kekuasaan

Dengan mengkaji data empirik pada penanganan kasus-kasus pembangunan desa sebagaimana telah disajikan di muka, maka pola-pola perilaku kekuasaan kades Tegalrejo dapat dirinci sebagai berikut:

7.3.2.1 Perilaku Kekuasaan Pada Kasus Ruilslag Tanah Talok

Pola-pola perilaku kekuasaan kades Tegalrejo dalam menangani kasus ruilslag tanah Talok adalah sebagai berikut:

- (1) Memperjuangkan kepentingan rakyat kecil yang tidak berdaya berhadapan dengan supra kekuasaan dimodali dan dilakukan dengan penuh tekad, keseriusan, keberanian dan pengorbanan yang besar (*Perilaku Kekuasaan Persuasif/Referensi*).
- (2) Menangani ruilslag tanah Talok yang bersifat lokal dapat diselesaikan dengan baik oleh pemerintah lokal (desa) karena lebih peka, serius, dan lebih cepat daripada oleh pemerintah tingkat II (*Perilaku Kekuasaan Persuasif/Referensi*).

- (3) Ketentuan perundangan yang ada dipakai sebagai landasan hukum yang kuat untuk memberikan hak atas tanah asal konversi hukum Barat dengan melakukan *ruilslag* (*Perilaku Kekuasaan Otoritatif/Legitimasi*).
- (4) Dengan melakukan *ruilslag*, penanganan kasus tanah Talok lebih berhasil daripada lewat pembelian/pembebasan tanah atau ganti rugi (*Perilaku Kekuasaan Otoritatif/Legitimasi*).
- (5) Proses *ruilslag* mulai dari menghimpun uang untuk membeli tanah, mencari tanah pengganti untuk hutan, mengurus surat-surat yang diperlukan, melakukan pendekatan dengan pihak-pihak terkait dan sebagainya dilakukan/ditangani sendiri oleh kades karena lebih serius, cepat dan berhasil daripada melibatkan banyak pihak yang bisa mengganggu proses *ruilslag* tersebut (*Perilaku Kekuasaan Persuasif/Referensi*).
- (6) Adanya pihak-pihak yang merongrong kebijakannya (mantri dan beberapa orang mandor hutan) ditangani dengan menunjukkan kekuasaan formal (penguasaan tanah Talok sudah berada di tangannya) ke hadapan mereka (*Perilaku Kekuasaan Otoritatif/Legitimasi*).
- (7) Adanya warga Talok (dipimpin oleh mandor Susilo) yang mencoba merintangai pelaksanaan kebijakan/keputusannya diatasi dengan memberikan penjelasan

kepada mereka disertai ancaman tidak diijinkan tinggal di Talok kalau masih menolak keputusannya (*Perilaku Kekuasaan Koersif*).

- (8) Adanya beberapa tokoh dan warga masyarakat desa yang kurang bisa memahami atau menentang kebijakan meruilslag tanah Talok, kades Tegalrejo tetap bersikap moderat kepada mereka (*Perilaku Kekuasaan Persuasif/Referensi*).
- (9) Untuk memperlancar proses ruilslag kades Tegalrejo sering melakukan kontak-kontak formal dengan pihak-pihak terkait (*Perilaku Kekuasaan Relasional*), dan juga dengan mengimbanginya lewat kontak-kontak informal (*Perilaku Kekuasaan Resiprokal*).
- (10) Untuk mengamati dan mengendalikan pelaksanaan kebijaksanaan ruilslag di lapangan ia serahkan kepada beberapa orang kepercayaannya (*Perilaku Kekuasaan Delegatif*).

7.3.2.2 Perilaku Kekuasaan Pada Kasus Pendirian SMPN IV

Pola-pola perilaku kekuasaan kades Tegalrejo dalam menangani kasus pendirian SMPN IV adalah sebagai berikut:

- (1) Dengan kepiawaiannya menyusun taktik dan strategi serta lobi yang kuat ke pelbagai pihak yang terkait ia mampu menyisihkan kades lain dalam memperebutkan pendirian SMPN IV di desanya (*Perilaku Kekuasaan Persuasif/Referensi*).

- (2) Dengan memanfaatkan jaringan sosial yang begitu kuat ia bina dengan berbagai pihak, terutama dengan pihak-pihak yang terkait dengan kasus SMPN IV, ia berhasil memperoleh dukungan bagi pendirian SMPN IV di desanya (*Perilaku Kekuasaan Resiprokal*).
- (3) Kesiediaan berkorban tanah ganjarannya dipakai sebagai lokasi pendirian SMPN IV ia berikan dengan tulus untuk memenuhi persyaratan penyediaan tanah oleh desa (*Perilaku Kekuasaan Persuasif/Referensi*).
- (4) Berani melanggar aturan formal tentang pelarangan penjualan tanah ganjaran (bagian dari tanah kas desa) untuk tujuan menyediakan fasilitas pendidikan bagi warga desanya (*Perilaku Kekuasaan Koersif*).
- (5) Meruilslag tanah ganjaran kades dengan tanah lain untuk konservasi alam dalam rangka menyelamatkan aset desa (*Perilaku Kekuasaan Otoritatif/Legitimasi*).
- (6) Tidak adanya persetujuan dari pemda tingkat II dan tingkat I tentang penjualan tanah kas desa diatasi dengan meruilslagnya dengan tanah lain untuk keperluan konservasi lingkungan di dusun lain (*Perilaku Kekuasaan Otoritatif/Legitimasi*).
- (7) Berusaha meyakinkan pihak-pihak yang terkait bahwa masalah persyaratan penyediaan tanah untuk

pendirian SMPN IV sudah bisa diatasi sehingga gedung SMPN IV itu dapat segera dibangun (*Perilaku Kekuasaan Persuasif/Referensi*).

- (8) Meyakinkan atasan tentang rencananya menjadikan suatu daerah di dusun krajan sebagai suatu kawasan pendidikan untuk memperoleh dukungan yang kuat dari atasan (*Perilaku Kekuasaan Persuasif/Referensi*).
- (9) Memilih membuat keputusan mengupayakan pendirian SMPN IV di desanya (yang lebih bergengsi) daripada harus merenovasi secara fisik SMP Arimbi yang menjadi milik desa sendiri (*Perilaku Kekuasaan Koersif*).
- (10) Mengupayakan dengan keras pendirian SMPN IV di desanya dengan maksud untuk memberikan nilai tambah kemodernan (kemajuan) desa dan sekaligus guna meningkatkan citra dan kewibawaannya sebagai pemimpin (*Perilaku Kekuasaan Otoritatif/Legitimasi*).

7.3.2.3 Perilaku Kekuasaan Pada Kasus Partisipasi Masyarakat Dalam Pembangunan

Pola-pola perilaku kekuasaan kades Tegalrejo dalam menangani kasus partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa adalah sebagai berikut:

- (1) Berani menerima tantangan supra kekuasaan (atasannya) dan berupaya untuk mewujudkan keinginan menaikkan RAPPKD dari 350 juta menjadi 500 juta

- rupiah dan berhasil (*Perilaku Kekuasaan Persuasif/Referensi*).
- (2) Membangkitkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan dengan menumbuhkan kepercayaan kepada mereka bahwa kontribusi yang mereka berikan benar-benar sepenuhnya dipergunakan untuk membangun desa demi kepentingan/kesejahteraan mereka (*Perilaku Kekuasaan Persuasif/Referensi*).
 - (3) Memanfaatkan potensi masyarakat, mempertebal jiwa gotong royong warga desa, dan menjadikan dirinya, perangkat desa, pengurus LMD, LKMD dan tokoh-tokoh masyarakat yang lain sebagai teladan dalam berpartisipasi dalam pembangunan (*Perilaku Kekuasaan Persuasif/Referensi*).
 - (4) Kepada warga desa yang tingkat kesadarannya untuk berpartisipasi dalam pembangunan masih rendah dipergunakan pendekatan *dikencengi* (*Perilaku Kekuasaan Koersif*), sedangkan bagi warga desa yang tinggi kesadarannya dipakai pendekatan *dikendoni* (*Perilaku Kekuasaan Persuasif/Referensi*).
 - (5) Merefungsikan peran kelompok kerja (pokja) guna menampung aspirasi masyarakat dusun dalam pembangunan sebagai kepanjangan tangan LKMD pada jenjang bawah (*Perilaku Kekuasaan Delekatif*).
 - (6) Membenarkan dan mendukung peran panitia pembangunan dadakan yang dibentuk oleh warga

- dusun untuk melaksanakan pembangunan sesuai dengan keinginan/aspirasi masyarakat dusun (*Perilaku Kekuasaan Delegatif*).
- (7) Meminta kepala dusun untuk mencatat, melaporkan dan memasukkan hasil pembangunan dusun yang dikelola oleh panitia pembangunan *dadakan* ke dalam RAPPKD tahun anggaran berikutnya (*Perilaku Kekuasaan Otoritatif/Legitimasi*).
- (8) Mempertahankan penetapan klasifikasi kontribusi yang harus dibayar oleh warga desa sesuai dengan plafon anggaran pembangunan dalam RAPPKD walaupun dinilai masyarakat kurang proporsional mengingat penghasilan mereka yang fluktuatif (*Perilaku Kekuasaan Koersif*).
- (9) Memberi kesempatan yang seluas-luasnya kepada warga masyarakat yang mempunyai potensi yang besar di pelbagai bidang untuk tampil sebagai pelopor/teladan di bidangnya masing-masing guna menumbuhkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan (*Perilaku Kekuasaan Delegatif*).
- (10) Mennyelenggarakan rapat selapanan secara rutin (bulanan) dengan seluruh jajaran perangkat desa sebagai sarana untuk memantau penyelenggaraan pembangunan dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan (*Perilaku Kekuasaan Relasional*). Dan meminta seluruh aparatnya di dusun (kasun, pokja, RT, RW) untuk menjalin hubungan dan mendukung

secara positif terhadap panitia pembangunan dadakan di dusun masing-masing (*Perilaku Kekuasaan Resiprokal*).

Berdasarkan pola-pola perilaku kekuasaan tersebut di atas maka dapat dinyatakan bahwa perilaku kekuasaan otoritatif/legitimasi, koersif dan relasional dapat diklasifikasikan ke dalam perilaku kekuasaan yang berbasis organisasi (*position power*); dan perilaku kekuasaan delegatif, persuasif/referensi dan resiprokal dapat diklasifikasikan ke dalam perilaku kekuasaan yang berbasis pada pribadi (*personal power*).

Dengan demikian dapat disusun proposisi-proposisi sebagai berikut:

Proposisi 1: "Beberapa pola perilaku kekuasaan: otoritatif/legitimasi, koersif dan relasional dapat dipakai oleh pemimpin untuk mencapai tujuan atas dasar posisi yang didudukinya secara formal dalam suatu organisasi".

Proposisi 2: "Beberapa pola perilaku kekuasaan: delegatif, persuasif/referensi, dan resiprokal dapat dipakai oleh pemimpin untuk mencapai suatu tujuan atas dasar hasil pembinaan diri-pribadi".

Proposisi 3: "Kontinum perilaku kekuasaan yang berbasis organisasi (posisi) dan pribadi berfungsi secara efektif bagi pemimpin dalam menangani kasus-kasus penting dalam pembangunan".

Alasannya adalah perilaku kekuasaan setiap pemimpin pada organisasi apapun (pemerintahan, bisnis, sosial, militer, dan sebagainya) dewasa ini tidak mungkin lepas dari dua basis utamanya yaitu organisasi dan pribadi. Perilaku kekuasaan pemimpin berjalan pada alur yang berbasis organisasi dan pribadi secara terus menerus (kontinuum) dan saling bersinggungan (*interface*) satu sama lain. Perbedaan perilaku kekuasaan pemimpin tersebut hanyalah pada besar-kecilnya ruang-lingkup *interface* baik yang berbasis organisasi maupun yang berbasis pribadi.

Selain itu, karena perilaku kekuasaan itu termanifestasi dalam suatu situasi dan kondisi tertentu yang selalu berubah-ubah (kontekstual) maka setiap pemimpin perlu menyiasati *interface* perilaku kekuasaannya agar mudah diatur dan luwes (*adjustable*). Untuk itu setiap pemimpin perlu mengembangkan sumber-sumber kekuasaannya dan mengenali serta mengembangkan pola-pola perilaku kekuasaannya.

Apa implikasi teori perilaku kekuasaan kontinuum terhadap pembangunan nasional khususnya pembangunan ilmu pengetahuan dan teknologi di negara kita?

Implementasi kekuasaan di berbagai organisasi di negara kita khususnya pada organisasi pemerintahan telah lama dipersepsi negatif oleh banyak pihak. Ini akibat dari ulah para birokrat kita yang cenderung menyalahgunakan kekuasaan untuk kepentingannya sendiri. Karena merajalelanya tindak "*abuse of power*" tersebut maka

masyarakat telah melihat dengan sebelah mata terhadap kekuasaan birokrat yaitu dari sisinya yang negatif saja. Kekuasaan adalah momok yang ditakuti dan harus dihindari karena kekuasaan itu telah terlampau banyak "mencampuri dan membatasi alternatif bertindak" anggota masyarakat.

Kekuasaan sebagai sebuah konsep ilmu sebenarnya bersifat netral. Penerapannya bisa berdampak positif atau negatif sangat tergantung dari sistem nilai yang dianut oleh pemegang dan pengguna kekuasaan itu sendiri. Misalnya, bagaimanakah persepsinya tentang pandangan dunia (*world view*)? Bagaimanakah ia melihat masyarakatnya, sebagai obyek atau subyek kekuasaan? Bagaimana ia mempersepsi kepentingan masyarakat secara luas?

Sebagai sebuah konsep yang netral, kekuasaan tidak boleh dipersepsi hanya pada tatarannya yang mencampuri dan membatasi alternatif bertindak masyarakat. Pandangan aliran Parsonsian dengan *struktural-fungsionalnya*, Weberian dengan *birokrasi tipe idealnya* dan aliran-aliran lain yang senada telah menjadikan anggota masyarakat sebagai robot yang bisa diutak-atik oleh majikannya, jelas mewakili persepsi tentang kekuasaan yang negatif. Persepsi seperti ini perlu diperbaiki dengan teori lain.

Teori Perilaku Kekuasaan Kontinuum melihat kekuasaan tidak lagi pada tataran yang negatif tadi tetapi mencoba meletakkan dan mempersepsi kekuasaan justru sebagai sarana untuk "memperbesar atau memperluas alternatif

bertindak" semua anggota masyarakat, dan antara yang memimpin dan yang dipimpin sama-sama mempunyai kekuasaan yang dalam implementasinya perlu ada penyelarasan. Oleh karenanya perilaku kekuasaan kontinum tidak akan menimbulkan adanya "zero-sum game" tetapi justru akan menciptakan "productive-sum game".

Kekuasaan yang sangat besar berada di tangan birokrasi pemerintah telah menyumbang penyempitan alternatif bertindak masyarakat kita dan menimbulkan perilaku koruptif di kalangan mereka. Lemahnya fungsi kontrol lembaga legislatif, akan dirubahnya status desa menjadi kelurahan, belum adanya otonomi daerah dan sebagainya adalah merupakan contoh dominasi kekuasaan birokrasi terhadap peran-peran masyarakat.

Teori perilaku kekuasaan kontinum melihat kekuasaan yang ada di tangan penguasa sama pentingnya dengan kekuasaan yang ada pada masyarakat. Perwujudannya adalah dalam resiprositas peran yang berkelanjutan di dalam setiap aspek kehidupan yang memang membutuhkan peran-peran seperti itu. Sebagai contoh perubahan status desa menjadi kelurahan adalah sebuah langkah mundur karena tidak mencerminkan resiprositas peran antara pemerintah dan rakyat. Pemerintah kelurahan akan berperan sepenuhnya sebagai alat penguasa yang lebih tinggi, karena tidak ada lagi lembaga kontrol atau penyeimbang (yang dulu pernah dilakukan oleh LMD betapapun kecilnya) yang menggambarkan peran dari rakyat. Dengan status desa, peran LMD menjadi

penting (asal dibenahi profesionalisme dan kinerjanya) dalam kerangka resiprositas peran tadi.

Dewasa ini didunia sedang marak gerakan demokratisasi, humanisasi dan pemberdayaan rakyat, oleh karena itu teori-teori yang relevan dengan gerakan tersebut sedang menjadi kecenderungan dan digemari oleh banyak orang. Di negara kita hal yang sama juga terjadi walaupun dalam porsi yang relatif masih sedikit. Sebuah teori yang mampu menyediakan atau berfungsi sebagai alat analisis yang jitu bagi masyarakat adalah yang dibangun di atas landasan masyarakat tersebut secara obyektif.

Selanjutnya untuk menilai kualitas hasil temuan dari penelitian ini perlu diperbandingkan dengan 2 (dua) buah teori yang relevan yang telah ada sebelumnya, yaitu teori *Kontinuum Perilaku Pemimpin* dari Tannenbaum dan Schmidt dan teori *Strukturasi* dari Giddens.

Dalam teori *Kontinuum Perilaku Pemimpin*, Tannenbaum dan Schmidt menerangkan bahwa perilaku pemimpin dalam proses pembuatan keputusan berjalan secara kontinuum mulai dari perilaku otokratis yang mendominasi proses pembuatan keputusan oleh pemimpin sendiri (*boss-centered*) sampai kepada perilaku bebas-kendali (*free-rein*) di mana proses pembuatan keputusan sepenuhnya berada di tangan bawahan (*subordinate-centered*). Pilihan perilaku pemimpin dalam proses pembuatan keputusan bisa dilakukan di sepanjang atau di bentangan kontinuum: *boss-centered* — *subordinate-centered* dengan terlebih dahulu memperhatikan

3 (tiga) kekuatan yaitu: (1) kekuatan yang ada pada pemimpin (sistem nilai, keyakinannya pada bawahan, kecenderungan gaya kepemimpinan yang dipakai: direktif atau kooperatif, dan rasa toleransinya terhadap situasi ketidakpastian; (2) kekuatan pada bawahan (kepribadian dan harapan-harapannya); dan (3) kekuatan pada situasi (jenis organisasi, efektivitas kelompok, jenis masalah yang dihadapi dan tekanan waktu). Berdasarkan atas ketiga macam kekuatan tersebut maka implikasi pada penilaian terhadap pemimpin yang berhasil atau sukses adalah apabila seseorang itu selalu dapat menyadari tentang pentingnya eksistensi ketiga macam kekuatan tersebut dan mengetahui kekuatan manakah yang paling dominan dan relevan bagi pilihan perilaku kepeimpinannya pada suatu waktu tertentu. Dalam suatu situasi yang unik, maka akan dapat ditentukan pilihan perilaku kepeimpinan yang tepat. Jadi dapat disimpulkan bahwa misalnya dalam suatu situasi di mana pemimpin harus lebih banyak memberikan perintah, aturan, kedisiplinan, paksaan, pengendalian dan pengawasan maka ia akan memilih perilaku kepeimpinan otokratis; sedangkan pada situasi di mana ia harus memberikan lebih banyak kebebasan dan partisipasi dari bawahan maka ia akan menerapkan perilaku kepeimpinan bebas.

Teori Kontinuum Perilaku Pemimpin yang menerangkan bahwa pemimpin bisa memilih perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan situasi kepemimpinannya sedikit banyak mempunyai persamaan dengan hasil temuan penelitian ini. Penelitian ini menemukan bahwa perilaku kekuasaan pemimpin itu bergerak secara kontinuum dari pola perilaku kekuasaan otoritatif sampai relasional dan dari pola perilaku kekuasaan delegatif sampai ke perilaku kekuasaan resiprokal. Selain persamaan, hasil penelitian ini juga berbeda secara tajam dengan teori kontinuum perilaku pemimpin, yaitu selain teori kontinuum perilaku pemimpin tidak mampu menjelaskan alasan mengapa pemimpin bisa memilih pola perilaku otokratis yang dominan ada pada pemimpin dan perilaku bebas-kendali yang dominan ada pada bawahan, juga ketidakmampuannya melihat bahwa antara perilaku otokratis dan bebas-kendali itu bisa saja terjadi persinggungan dan saling-berhadapan (*interface*). Tidak mungkin ada perilaku kepemimpinan dewasa ini yang ekstrim otokratis ataupun bebas-kendali, sehingga yang justru empirik adalah sebagaimana yang dihasilkan oleh penelitian ini yaitu bahwa perilaku kepemimpinan itu berpola kontinuum dan *interface*.

Kemudian Giddens dengan teori Strukturasi-nya menerangkan bahwa kekuasaan adalah merupakan kapasitas transformatif manusia sebagai "agen" untuk mencapai tujuan-tujuannya. Kekuasaan sebagai kapasitas transformatif tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan manusia

sebagai agen, karena manusia adalah partisipan yang aktif (*active participant*) dan pintar (*knowledgeable*) dalam mengkonstruksi dan merekonstruksi kehidupan sosial.

Di dalam setiap interaksi sosial terdapat hubungan-hubungan kekuasaan (*power relations*) di mana masing-masing agen atau aktor dengan kapasitas transformatifnya berusaha mencapai tujuannya, dan realisasi pencapaian tujuan ini sangat tergantung dari aktivitas dan kepentingan agen atau aktor lain. Dalam hubungan kekuasaan tersebut masing-masing agen atau aktor saling melakukan pengaruh, dan betapapun kecilnya kekuasaan atau pengaruh yang dimiliki oleh seorang agen atau aktor tetapi ia tetap dapat menjalankan kekuasaannya atau pengaruhnya ("*could have acted otherwise*") terhadap kekuasaan atau pengaruh agen atau aktor lain yang lebih besar. Hal ini disebabkan, menurut Giddens, karena hubungan-hubungan kekuasaan itu selalu bersifat timbal-balik (*two-way*) dan merupakan hubungan otonomi dan ketergantungan (*relations of autonomy and dependence*) sehingga betapapun otonomnya kekuasaan seseorang pasti pada tingkat tertentu masih tergantung pada kekuasaan lain, atau sebaliknya betapapun besarnya ketergantungan seseorang pada kekuasaan orang lain ia pasti masih mampu menggunakan otonomi kekuasaannya sendiri.

Menurut Giddens, pelaksanaan kekuasaan dalam interaksi sosial membutuhkan fasilitas yaitu "*rules*" dan "*resources*". Pengorganisasian *rules* dan *resource* sebagai

"properties" dari sistem sosial disebut oleh Giddens sebagai sebagai "struktur". Rules dan resources itu adalah merupakan media dan dampak yang dipergunakan dalam memproduksi dan mereproduksi sistem sosial. Berdasarkan konseptualisasi struktur seperti tersebut di atas maka Giddens dengan teori Strukturasi-nya tidak mendikotomikan (dualisme) subyek (*human agent, actor*) dan obyek (*society, structure, social system*) tetapi mensintesakan atau menghubungkan secara dialektis di antara keduanya. Ia menolak dualisme struktur dan menawarkan "a duality of structure". Dualitas struktur memandang agen dan struktur tidak saling bertentangan tetapi saling memperkuat, menyatu, dan tergantung satu sama lain. Dualitas struktur merupakan sarana (media) dan sekaligus hasil dari proses produksi dan reproduksi kehidupan sosial.

Menurut konsep dualitas struktur, struktur (yang terdiri dari *rules* dan *resources*) bersifat membatasi (*constraining*) tindakan manusia tetapi sekaligus memberi peluang (*enabling*) bagi pemilihan alternatif bertindak manusia. Di dalam hubungan-hubungan kekuasaan, masing-masing aktor kekuasaan dengan memanfaatkan sarana "*reflexive monitoring*"-nya saling menjalankan proses *constraining* dan *enabling* sehingga bentuk-bentuk *dominasi* dan *subordinasi* bisa diproduksi, direproduksi dan ditransformasi dalam interaksi sosial di antara mereka. Dengan *reflexive monitoring* masing-masing aktor kekuasaan memotivasi dan merasionalisasikan tindakan-tindakannya,

sehingga kekuasaan yang dijalankannya dalam hubungan kekuasaan tidak hanya bernuansa *restriktif* tetapi juga *konstruktif* sesuai dengan kondisi ruang dan waktu. Atas dasar hal tersebut di atas maka kekuasaan, menurut teori Strukturasi, adalah kapasitas transformatif dari agen untuk mencapai tujuan-tujuannya (*power as transformative capacity can then be taken to refer to agents' capabilities of reaching outcomes*), sehingga setiap agen memiliki *a range of causal powers* yang dapat dipergunakan dalam aktivitasnya setiap hari. Walaupun demikian, sekali lagi seperti telah dikemukakan sebelumnya, ini tidak berarti di antara para aktor dalam hubungan kekuasaan itu harus berbagi kekuasaan yang seimbang melainkan dalam hubungan-hubungan kekuasaan yang asimetris pun aktor yang lemah atau kecil kekuasaannya masih tetap dapat menjalankan kekuasaannya. Dalam hubungan kekuasaan aktivitas dominasi dan subordinasi dikonstruksi secara berkelanjutan lewat sarana *reflexive monitoring* yang dimiliki oleh masing-masing aktor kekuasaan untuk mencapai tujuan-tujuannya. Implikasi dari kekuasaan sebagai *kapasitas transformatif* adalah kekuasaan itu mempunyai peran ganda dan tumpang-suh (*overlapping*) yaitu membatasi alternatif bertindak (*constraining*) dan sekaligus memberi peluang bertindak (*enabling*) manusia sebagai agen. Tidak ada suatu kekuasaan pun yang secara mutlak atau sepenuhnya membatasi atau memberi peluang alternatif bertindak (kekuasaan) pihak lain. Masing-

masing pihak saling berbagi kekuasaan (dominasi dan subordinasi) sesuai dengan konteks ruang dan waktu.

Konsep dualitas struktur dari Giddens tersebut di atas terasa masih sangat umum, abstrak, dan belum memperoleh dukungan data empirik. Kekuasaan yang diartikannya sebagai kemampuan transformatif agen untuk mencapai tujuan-tujuannya masih perlu dibuktikan. Temuan penelitian ini sedikit banyak mirip tetapi sekaligus berbeda dengan konsep kekuasaan dari Giddens. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kekuasaan yang dijalankan oleh atasan (camat, bupati, gubernur, perhutani, depdikbud) pada 3 (tiga) kasus yang dikaji tidak sepenuhnya membatasi ruang-gerak kekuasaan yang dijalankan oleh bawahan (kepala desa); dan demikian pula kekuasaan kepala desa tidak dapat seluruhnya dipaksakan kepada masyarakat desa. Dari ketiga kasus yang dikaji telah memberikan beberapa nuansa atau variasi "ruang dan waktu" (*spatio-temporal*) tertentu sehingga hal ini secara sadar atau tidak telah mempengaruhi tindakan kepala desa sebagai aktor kekuasaan di dalam pelaksanaan hubungan-hubungan kekuasaan baik yang simetris maupun yang asimetris. Ada kemungkinan aktor telah memanfaatkan kemampuan *reflexive monitoring*-nya sehingga dapat menjalankan pola perilaku kekuasaan yang tepat baik kekuasaan yang berbasis pribadi secara kontinum dan interface sebagaimana telah diuraikan sebelumnya.

Aktor kekuasaan merasa telah berhasil menangani kasus-kasus pembangunan dengan menerapkan pola perilaku kekuasaan kontinuum dan interface. Sesuai dengan konteks ruang dan waktu, aktor telah berhasil dengan baik sekali menerapkan perilaku kekuasaan yang saling bersinggungan dan berjalan terus menerus baik kekuasaan yang berbasis organisasi yaitu kekuasaan otoritatif, koersif dan relasional maupun yang berbasis pribadi yaitu kekuasaan delegatif, persuasif dan resiprokal. Gambaran pola perilaku kekuasaan yang saling bersinggungan atau saling berhadapan (*interface*) tersebut mungkin mirip dengan tesis Giddens tentang dualitas-struktur yang melihat agen sebagai partisipan yang aktif, pintar dan memiliki serta melakukan *reflexive monitoring* dalam setiap interaksi sosialnya. Dengan demikian maka agen-agen dalam interaksi sosial itu akan bertindak sebagai "*actors are at the same time the creators of social systems yet created by them*". Setiap aktor kekuasaan menurut Giddens mempunyai kemampuan "*could have acted otherwise*", untuk bertindak lain, berbeda atau berseberangan dengan keinginan aktor kekuasaan lain dalam suatu hubungan kekuasaan, sehingga proses *constraining* dan *enabling* bisa terjadi. Akan tetapi Giddens tidak mampu menjelaskan dalam kondisi apa dan bagaimana perilaku kekuasaan itu dapat memberikan *pembatasan alternatif bertindak* yang lebih besar daripada *pembebasan alternatif bertindak* atau sebaliknya. Dengan bahasa lain, Giddens tidak mampu menunjukkan "*ukuran*"

sejauh mana kapasitas transformatif dari masing-masing aktor kekuasaan itu bisa dijalankan secara berbeda-beda di dalam suatu *setting* dan *konteks* hubungan kekuasaan. Hal ini menjadi sangat penting karena logikanya adalah kalau memang setiap aktor kekuasaan itu memiliki dan mampu memanfaatkan kemampuan *reflexive monitoring* dan *could have acted otherwise*, maka proses *constraining* dan *enabling* dapat dikendalikan dengan baik, sehingga kekhawatiran akan eksekusi pelaksanaan pembatasan atau pembebasan alternatif bertindak secara penuh atau mutlak dapat dihindari. Di dalam kasus yang dikaji terdapat episod-episod hubungan kekuasaan yang dapat dipakai untuk mendasari metafor ukuran kapasitas-transformatif yang telah secara berhasil dipakai oleh kepala desa (aktor kekuasaan) mencapai tujuan-tujuannya. Ada beberapa faktor determinan yang mendasari ukuran tersebut yaitu (1) kualitas dan kuantitas masalah yang dihadapi; (2) besar-kecilnya domain dan skopa kekuasaan; (3) lingkungan dalam dan luar yang berpengaruh terhadap pelaksanaan kekuasaan; dan (4) tujuan yang hendak dicapai. Sebagai contoh dapat dijelaskan sebagai berikut:

Episod: Hubungan Kekuasaan Dalam Rangka Penjualan Tanah Kas Desa.

(1) Kualitas dan Kuantitas Masalah:

Pentingnya penyediaan tanah yang cukup untuk mendirikan bangunan SMPN IV.

(2) Besar-kecilnya Domain dan Skopa Kekuasaan:

Aktor mempunyai integritas kepribadian yang handal dan ia berperan sebagai administrator pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan sehingga mempunyai domain dan skopa kekuasaan yang cukup memadai.

(3) Lingkungan Dalam dan Luar:

Dana cukup; tanah yang bisa dimanfaatkan ada; motivasi untuk memaksimalkan penggunaan tanah kas desa kuat; dukungan dari masyarakat dan tokoh masyarakat besar; sebagian atasan ada yang mendukung dan sebagian yang lain menolak.

(4) Tujuan yang Hendak Dicapai:

Menyediakan fasilitas pendidikan yang cukup dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.

Berdasarkan kuatnya faktor determinan tersebut di atas maka proses *constraining* dan *enabling* terjadi dengan lebih memberikan kesempatan pada aktor-kekuasaan untuk memanfaatkan hubungan-kekuasaan subordinatif daripada dominatif. Bila kondisi faktor determinan berubah maka ukuran kapasitas transformatifnya ikut berubah sehingga proses *constraining* dan *enabling*-nya juga ikut berubah. Banyaknya episod hubungan-kekuasaan dalam kasus-kasus yang dikaji menyebabkan banyaknya pula variasi pola perilaku kekuasaan yang ditampilkan oleh aktor kekuasaan baik yang berbasis posisi atau organisasi maupun pribadi.

Selain kelemahan tersebut di atas, Giddens juga kurang begitu berhasil mendemonstrasikan kemampuan pelaksanaan dualitas-struktur sepanjang waktu. Menurut Archer (1982), Giddens melupakan aspek perjalanan waktu yang justru ia sebut sebagai komponen penting dalam teori Strukturasi. Seolah-olah hubungan-kekuasaan itu berlangsung dalam waktu yang statis. Padahal hubungan kekuasaan itu dilihat dari dimensi sintagmatik-nya mempola dalam ruang dan waktu (*patterning in time and space*). Bila dibandingkan dengan temuan penelitian ini, hubungan-kekuasaan menurut teori Strukturasi yang hanya bersifat dialektis (dualitas struktur) bisa dianggap kurang lengkap, karena hubungan kekuasaan berjalan sepanjang waktu (kontinum) dari setting yang satu ke setting yang lain secara terus menerus sampai tujuan dari hubungan kekuasaan itu tercapai sesuai dengan dimensi paradigmatiknya (*continuity producing*). Sebagaimana telah dikemukakan dalam temuan penelitian ini, aktor kekuasaan telah mampu menunjukkan pola perilaku kekuasaan kontinum dan interface. Beberapa episod dari kasus-kasus yang dikaji menunjukkan bahwa aktor telah mampu melakukan dengan baik berbagai variasi basis dan jenis perilaku kekuasaan, misalnya di suatu saat dan setting tertentu aktor berperilaku kekuasaan otoritatif, dan di saat dan setting yang lainnya lagi kekuasaan delegatif, koersif dan seterusnya sehingga dalam keseluruhan episod atau suatu kasus tertentu aktor telah menunjukkan pola

perilaku kekuasaan kontinum dan interface. Jadi temuan penelitian ini telah mampu memberikan "*insights*" yang baru dan lebih transparan dari teori Strukturasi Giddens.

Bab 8

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab pascawacana ini akan disajikan kesimpulan (intisari) hasil kajian tentang perilaku kekuasaan kepala desa sebagai pemimpin pembangunan desa dan beberapa saran.

8.1 Kesimpulan

Kades Tegalrejo sebagai pemimpin desa telah menampilkan karakteristik perilaku kekuasaan yang khas. Lingkungan keluarga, masyarakat dan daerah di mana pelaku kekuasaan (aktor) dibesarkan telah ikut memberi warna kepribadiannya sebagai manusia. Sebagai sebuah produk "cetak-biru" dari lingkungan tadi aktor telah memiliki dasar-dasar kepribadian yang sangat bermanfaat bagi pengembangan pengalaman kepemimpinannya. Aktor relatif masih muda, fisiknya kuat, mempunyai daya tahan dan stamina yang tinggi. Ambisinya tinggi dan agresif. Tetapi aktor juga mempunyai kemampuan bergaul, adaptasi dan kepekaan sosial yang tinggi. Selain itu aktor juga seorang pemberani yang bertanggung jawab, mau berkorban untuk kepentingan orang banyak dan suka membantu orang lain yang membutuhkan pertolongannya.

Dasar-dasar kepribadian tadi benar-benar telah aktor pakai dan manfaatkan untuk menempa karier kepemimpinannya. Semenjak ia menjalani profesinya yang pertama sebagai seorang karyawan kecil sebuah pabrik tekstil di Batu dan kemudian ia terpilih berkali-kali sebagai pemimpin buruh (ketua SPSI) di perusahaannya, terpilih sebagai kepala desa Tegalrejo dan menjadi anggota dewan komisaris PT Semesta, aktor mampu mengembangkan kepribadiannya sebagai hasil merespon lingkungan khusus dan peran-peran organisasi yang harus dilakukannya. Sebagai pemimpin, aktor sangat intensif melakukan hubungan-hubungan informal dengan berbagai pihak, berorientasi pada tugas dan kesejahteraan, luwes dalam pelaksanaan kebijaksanaan-nya, tidak segan minta dukungan atasannya bila diperlukan, dan dalam memimpin rakyatnya bergaya instruktif, persuasif dan delegatif. Pola-pola perilaku-nya sebagai pemimpin didasari dengan sistem kepribadian yang dimilikinya. Hal ini pula yang menjadi sumber kekuasaannya.

Pola perilaku kekuasaan Kades Tegalrejo sebagai pemimpin yang harus melakukan interaksi dengan pihak-pihak lain di desanya, dikembangkan lewat berbagai jenis dan sumber kekuasaan baik yang berbasis organisasi (*organizationally based power*) maupun yang berbasis kepribadiannya (*personally based power*). Pola-pola perilaku kekuasaannya memperoleh penguatan (*enforcement*) dari berbagai segi antara lain tempaan pengalaman

berorganisasi semenjak remaja sampai sekarang, berbagai jabatan strategis yang dipegang sampai sekarang mulai dari level desa sampai kabupaten, pengalaman pendidikan non-formal di berbagai bidang yang pernah ia peroleh dan sebagainya. Atas dasar itu aktor termasuk pemimpin yang mempunyai pandangan positif tentang kekuasaan, artinya aktor menyadari bahwa kekuasaan itu diperlukan untuk menjalankan kepemimpinannya dan kekuasaan itu harus dipergunakan untuk memenuhi kepentingan organisasi dan masyarakat luas.

Untuk menangani isu-isu atau kasus-kasus penting yang terjadi di daerah kekuasaannya, aktor ternyata mampu memilih strategi dan taktik penggunaan kekuasaan yang tepat. Misalnya aktor tidak hanya menggunakan kekuasaan otoritatif/legitimasi, koersif dan relasional tetapi juga ia padukan dengan kekuasaan persuasif/referensi, delegatif dan resiprokal yang lebih bercirikan pendekatan empati, hubungan antar pribadi, psikologi sosial dan penggunaan bahasa simbolis. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Kades Tegalrejo adalah seorang aktor kekuasaan yang mampu menampilkan perilaku kekuasaan kontinum posisi dan pribadi.

Di setiap organisasi apapun, besar atau kecil, pemerintahan, ekonomi, militer, sosial dan sebagainya selalu membutuhkan seseorang yang berperan memimpin usaha bersama dalam rangka mencapai tujuan. Proses kepemimpinan yang pada hakekatnya adalah merupakan usaha mempengaruhi

ide, perasaan, sikap dan perilaku orang lain dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dijalankan oleh seorang pemimpin yang tidak hanya tahu atau paham ilmu kepemimpinan tetapi juga perlu trampil dalam menjalankan kepemimpinan tersebut. Salah satu faktor yang esensial dan eksistensinya mutlak diperlukan bagi setiap pemimpin adalah *kekuasaan (power)*. Kekuasaan dengan demikian merupakan *konsep kunci* dalam proses kepemimpinan. Kekuasaan sebagai sarana untuk menjalankan kepemimpinan harus dipahami dan dipersepsi secara benar oleh setiap pemimpin. Pemimpin membutuhkan kekuasaan, tetapi bila kekuasaannya terlampau besar (*powerful*) melebihi tanggung jawabnya ataupun terlalu kecil (*powerless*) tidak sebanding dengan tanggung jawabnya maka ia cenderung akan menyimpang atau menyalahgunakan kekuasaannya (*abuse of power*).

Setiap pemimpin perlu memiliki motif kekuasaan (*need for power*) yang dapat ia kembangkan bagi tercapainya tujuan atau kepentingan pribadinya dan juga sekaligus bagi tujuan organisasinya secara efektif. Hal ini disebabkan karena seperti yang dinyatakan oleh Pfeffer (1994:345):

"That is why power and influence are not the organization's last dirty secret, but the secret of success for both individuals and their organizations. Inovation and change in almost any arena require the skill to develop power, and the willingness to employ it to get things accomplished".

Dengan demikian, kekuasaan bukanlah *barang-haram* yang harus di jauhi oleh pemimpin. Hanya saja seperti yang telah dikemukakan, pemimpin yang sangat rakus akan kekuasaan sama berbahayanya dengan pemimpin yang anti kekuasaan. Motif kekuasaan pemimpin hendaknya tidak dipersepsi secara kuantitatif tetapi secara *variatif* dan *kualitatif*, artinya setiap pemimpin perlu mengembangkan berbagai jenis dan sumber kekuasaannya dan yang lebih penting lagi adalah mampu menggunakannya secara efektif. Pemimpin yang mempunyai motif kekuasaan *kualitatif* akan menjadi pemimpin yang sangat berpengaruh (*influencial leader*). Chung dan Magginson (1981:351) menegaskan bahwa:

"Influencial managers tend to acquire and use all types of power. They tend to have a good understanding of various power types and know how to acquire and use them effectively".

Pandangan mereka di atas bisa diterima dan sehubungan dengan itu maka bagi setiap pemimpin, termasuk pemimpin pemerintahan desa, dituntut memiliki dua hal (yang pertama dan utama) apabila ingin menjadi pemimpin yang berhasil, yaitu (1) kemampuan mengembangkan berbagai jenis dan sumber kekuasaan baik yang berbasis organisasi maupun pribadinya; dan (2) kemampuan mengembangkan penggunaan berbagai jenis kekuasaan tadi secara *kualitatif*. Jelasnya setiap pemimpin secara kreatif perlu memahami berbagai jenis dan sumber kekuasaan yang telah dikuasai, cara memperoleh sumber-sumber kekuasaan yang

lain dan mampu menggunakan kekuasaannya secara kualitatif sehingga berhasil mencapai tujuannya.

Tolok ukur keberhasilan kepemimpinan, dengan demikian, adalah sejauh mana seorang pemimpin berhasil mengembangkan berbagai jenis dan sumber kekuasaannya baik yang berbasis organisasi maupun pribadi dan sejauh mana ia mampu mengembangkan strategi dan taktik penggunaan kekuasaan yang tepat sesuai dengan lingkungan dalam mana ia menjalankan kekuasaannya.

Lingkungan pemerintahan di manapun sekarang telah berubah akibat adanya gelombang demokratisasi yang melanda dunia. Rakyat menuntut adanya pemerintahan yang lebih demokratis dan otonom yang lebih banyak memberikan ruang-lingkup kebebasan dan kekuasaan yang lebih besar pada rakyat. Peran pemerintah dibatasi hanya pada bidang-bidang yang vital saja. Dengan bahasa Osborne dan Gaebler dalam *Reinventing Government* (1992:34) yang dibutuhkan sekarang adalah *less government but more governance*. Artinya peran pemerintah yang mendominasi kekuasaan dalam pemberian pelayanan (*service delivery*) harus dikurangi dan dituntut supaya lebih memberikan pemberdayaan (*empowerment*) kepada rakyat sehingga mereka ikut lebih berperan dalam menangani tugas-tugas di sektor publik. Pernyataan di atas tidak harus dilihat sebagai suatu hal yang bersifat *counter-productive* terhadap motif kekuasaan (*need for power*) yaitu upaya pemimpin mengembangkan berbagai jenis dan sumber kekuasaan serta upaya

pelaksanaan kekuasaan yang lebih kualitatif sesuai dengan lingkungan yang sedang berubah. Sebaliknya, pernyataan di atas justru memicu setiap pemerintahan untuk melakukan retrospeksi terhadap pelaksanaan kekuasaannya agar disesuaikan dengan situasi dan lingkungan yang telah berubah tersebut.

Kades Tegalorejo termasuk pelaku kekuasaan yang efektif. Sebagaimana telah ditunjukkan oleh penemuan penelitian ini, aktor telah mampu melaksanakan kekuasaan baik yang berbasis posisi maupun pribadi secara kontinum dan interface sesuai dengan konteks lokalnya yang telah berubah. Dengan memadukan kedua basis kekuasaan tersebut aktor telah berhasil menangani isu-isu pembangunan di desanya. Disadari atau tidak, aktor telah menunjukkan akuntabilitasnya sebagai pelaku kekuasaan yang baik. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Osborne dan Gaebler (1992:254):

"Government that want to be accountable to their citizens cannot simply turn their employees free, of course. Voters demand some accountability. Hence organizations that decentralize authority also find that they have to articulate their missions, create internal cultures around their core values and measure results. Accountability for inputs gives way to accountability for outcomes ...".

Oleh karena itu setiap pemimpin pemerintahan di semua jenjang di negara kita perlu memahami apa arti sebenarnya dari kekuasaan itu dan bagaimana seharusnya mereka bertindak sebagai pemegang dan pelaku kekuasaan yang bertanggung jawab. Lebih khusus lagi kepada pemimpin

pemerintahan tingkat desa disarankan agar tidak segan-segan mengembangkan otonomi kekuasaannya sesuai dengan lingkungan lokal yang berbeda-beda dan selalu meningkatkan kemampuan menggunakan kekuasaannya secara kualitatif.

8.2 Saran-saran

Sesuai dengan temuan-temuan dalam penelitian ini, akan disajikan beberapa rekomendasi baik yang bersifat teoritis maupun praktis sebagai berikut:

8.2.1 Saran Teoritis

Penelitian ini telah menemukan perilaku kekuasaan pemimpin yang kontinum dan interface. Hasil temuan ini setelah didiskusikan dengan teori kontinum perilaku pemimpin dan teori strukturasi ternyata mempunyai keunikan dan kelebihan terutama pada aspek-aspek kekuasaan yang tidak cukup mendapat perhatian dari kedua teori tersebut. Walaupun demikian beberapa macam penelitian disarankan perlu dilakukan untuk menguji beberapa proposisi sehingga dapat memperkuat posisi temuan ini.

Penelitian-penelitian yang disarankan itu harus dapat mengungkap secara lebih lengkap dan lebih jelas hal-hal yang menyangkut implementasi perilaku kekuasaan kontinum dan interface di berbagai macam organisasi yang berbeda-beda (politik, militer, ekonomi, sosial dan sebagainya) dan pada berbagai jenjang kasus dan setting (mikro, meso

dan makro). Hal ini dilakukan untuk mengetahui keragaman implementasi perilaku kekuasaan kontinum dan interface dengan berbagai variasi keunikannya sehingga dapat dipakai untuk memperbaiki dan menyempurnakan temuan.

Sehubungan dengan hal itu maka ada beberapa aspek kekuasaan yang perlu diteliti lebih mendalam yaitu tentang: (1) faktor-faktor yang berpengaruh terhadap tebal-tipisnya kemampuan aktor kekuasaan dalam merasionalisasikan perilaku kekuasaannya (*reflexive monitoring*) sehingga ia dapat mengatur dan mengendalikan kemampuan dan motivasi kekuasaannya dengan bertindak berbeda atau saling tarik-menarik (*could have acted otherwise*) ketika ia harus berhadapan dengan aktor lain dalam suatu hubungan kekuasaan yang simetris atau asimetris; (2) posisi tawar-menawar di antara para aktor kekuasaan sehubungan dengan adanya tarik-menarik yang sangat kuat dari lingkungan dalam dan luar yang sangat berpengaruh terhadap perilaku kekuasaan aktor di dalam suatu hubungan kekuasaan; (3) motif-motif kekuasaan yang ada pada masing-masing aktor kekuasaan seperti keinginan untuk melakukan dominasi, subordinasi, kooptasi, kompetisi, dan kolaborasi kekuasaan di antara mereka; (4) kemampuan aktor kekuasaan untuk mengembangkan kapasitas-transformatifnya sehingga lebih berhasil meningkatkan kualitas *constraining* dan *enabling* dalam suatu hubungan kekuasaan yang dialektis; dan (5) budaya lokal (khususnya sub-budaya organisasi) yang berbeda-beda antara yang satu

dengan yang lain dalam tradisi, kebiasaan, nilai, sistem-kepercayaan, falsafah manajemen dan sebagainya yang berpengaruh dalam proses hubungan kekuasaan pada berbagai kasus dan *setting*.

Selain hal tersebut di atas, beberapa macam penelitian juga perlu dilakukan untuk memperkuat transferabilitas proposisi-proposisi yang telah diajukan yaitu penelitian mengenai: (1) sumber-sumber perilaku kekuasaan yang dominan dan penting selain karakteristik kepribadian seperti misalnya jenis lingkungan organisasi di mana kekuasaan itu hendak dilaksanakan, jaringan komunikasi yang perlu dikembangkan, jumlah dan kualitas kemampuan transformatif aktor kekuasaan yang dihadapi, agama dan sistem kepercayaan dan sebagainya; (2) berbagai jenis perilaku kekuasaan yang dapat dikembangkan dari kekuasaan yang berbasis organisasi dan pribadi atau menemukan perilaku kekuasaan yang berbasis masyarakat; dan (3) perbedaan dan persamaan penerapan perilaku kekuasaan kontinum dan interface di berbagai kasus dan *setting* untuk mengetahui dan membandingkan implikasi-implikasi teoritiknya.

8.2.2 Saran Praktis

Secara umum dapat dikatakan bahwa banyak organisasi pemerintah dan swasta di negara kita yang dikelola secara salah, *overmanaged and underled*. Hal ini disebabkan karena para pimpinan dan pemimpin di organisasi tersebut

lebih banyak mengorientasikan kekuasaannya hanya pada tercapainya tujuan organisasi (*concerned for production*) dan kurang berorientasi pada tercapainya tujuan manusia (*concerned for people*). Oleh karena itu diperlukan usaha-usaha yang nyata lewat pendidikan dan pelatihan kepemimpinan untuk memberikan kesadaran kepada para pemimpin bahwa untuk menjadi pemimpin yang efektif diperlukan kecakapan untuk merumuskan tujuan dengan benar dan mampu mencapai tujuan tersebut secara efektif (*how to do right things* dan juga *how to do things right*) serta pemahaman yang benar tentang pelaksanaan perilaku kekuasaan baik yang berbasis organisasi maupun pribadi secara efektif.

Khusus bagi para pemimpin lokal (lurah dan kepala desa), pemerintah pusat perlu memiliki kemauan politik untuk membuat kebijakan nasional beserta aturan pengimplementasiannya secara nyata tentang pemberian delegasi kekuasaan dan tanggung jawab (*empowerment*) yang lebih besar kepada mereka sesuai dengan perkembangan tuntutan pembangunan yang semakin kompleks dan luas. Para pemimpin lokal tersebut perlu dilatih untuk mampu mengembangkan kapasitas transformatif dan otonomi kekuasaannya agar mereka sadar dan mempunyai keberanian untuk keluar dari *rumah keong pak manut-nya* dengan mengembangkan kretivitas dan sensitivitas sosialnya lewat pelatihan kepekaan (*sensitivity training*) sehingga mereka lebih mampu menangkap berbagai masalah yang dihadapi

masyarakat dan mampu memecahkannya sesuai dengan kepentingan masyarakat pula.

Masyarakat sendiri perlu diberi keberdayaan baik secara ekonomis, politis, sosial dan sebagainya lewat berbagai kebijakan ekonomi, politik, sosial, pengadaan berbagai sarana kontrol sosial, pengembangan partisipasi politik yang intensif, dan sebagainya sehingga mereka mau dan mampu meluruskan perilaku kekuasaan para pemimpinnya yang cenderung menyimpang atau merugikan kepentingan negara dan masyarakat.

Akhirnya sebagai penutup uraian ini kami ingin menyatakan bahwa kajian mikro ini masih banyak mempunyai keterbatasan. Tujuan semula untuk dapat menyusun teori substantif dari kajian mikro ini ternyata merupakan barang mewah yang tidak mudah membuatnya. Setidak-tidaknya kami telah berusaha untuk itu walau dalam bentuk seperti ini. Kami sependapat dengan Marcel Proust (dalam Osborne dan Gaebler, 1992:xxii) yang menyatakan bahwa: *"The real voyage of discovery consists not in seeking new lands but in seeing with new eyes"*.

Kami bersyukur mungkin hal itu telah kami lakukan.

DAFTAR PUSTAKA

Anderson, B.R.O.G., 1984. "Gagasan tentang Kekuasaan Dalam Budaya Jawa" dalam Miriam Budiardjo *Aneka Pemikiran tentang Kuasa dan Wibawa*. Jakarta: Sinar Harapan, hal. 44-127.

Bachrach, P. dan Botwinick, A., 1992. *Power and Empowerment*. Philadelphia: Temple University Press, pp. 6-14.

Bennis, W. dan Townsend, R., 1995. *Reinventing Leadership*. New York: William Morrow and Company, Inc, pp. 2-88.

Billah, M.M., 1984. "Beberapa Masalah Metodologis di Seputar Pengusaha Penelitian Lapangan (Suatu Rekaman Pengalaman)" dalam Zachariaz *Metodologi Penelitian Pedesaan*. Jakarta: CV Rajawali, hal. 43.

Bilton, T., Bonnett, K., Jones, P., Stanworth, M., Sheard, K., Webster, A., 1993. *Introductory Sociology*. London: The Macmillan Press Ltd, pp. 196-219.

Bogdan, R.C. dan Biklen, S.K., 1982. *Qualitative Research for Education*. Boston : Allyn and Bacon, Inc, p. 189.

Boulding, K. E., 1989. *Three Faces of Power*. Newbury Park-London: Sage Publications, pp. 23-33; pp. 54-64.

Budiardjo, M. (ed.), 1984. *Aneka Pemikiran tentang Kuasa dan Wibawa*. Jakarta: Penerbit Sinar Harapan, hal. 9-29.

Burrell, G. dan Morgan, G., 1985. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Portsmouth: Heinemann Educational Books Inc, pp. 28-32; pp. 82-86.

- Chung, K. H. dan Megginson, L.C., 1981. *Organizational Behavior*. New York: Harper & Row, Publishers, pp. 337-356.
- Clegg, S. R., 1989. *Frameworks of Power*. London: Sage Publications, pp. 8-20, 128-147, 189-194.
- Covey, S.R., 1992. *Principle-Centered Leadership*. New York: A Fireside Book Published by Simon & Schuster, pp. 101-108.
- Cuber, J.F., 1968. *Sociology*. New York: Appleton-Century-Crofts, pp. 539-555.
- Davis, K., 1988. *Power Under the Microscope*. Dordrecht: Foris Publications, pp. 70-115.
- Dye, T. R., 1990. *Power and Society*. Belmont-Ca: Brooks/Cole Publishing Company, pp. 4-8; pp. 92-104.
- Effendi, S., Yeremias, T.K., Amal, A., Utomo, W., Suharyanto, H. 1989. "Alternatif Kebijakan Administrasi" *Monografi No.1/1989, FISIPOL UGM*. Yogyakarta, hal. 1-11.
- Emmerson, D. K., 1984. "Masalah-masalah Besar di Tempat-tempat Kecil: Merencanakan Penelitian Pembangunan Daerah di Indonesia" dalam Zachariaz *Metodologi Penelitian Pedesaan*. Jakarta: CV Rajawali, hal. 27.
- Etzioni, A., 1961. *A Comparative Analysis of Complex Organization*. New York: The Free Press, p. 34.

French, J. R.P. dan Raven, B., 1978. "The Bases of Social Power" dalam Walter E. Natameyer *Classics of Organizational Behavior*. Illinois: Moore Publishing, Inc, pp. 198-210.

Giddens, A., 1990. *Central Problems in Social Theory*. London: Macmillan Education Ltd, pp. 49-95.

Hofsteede, W.M.F., 1992. *Proses Pengambilan Keputusan di Empat Desa di Jawa Barat*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, hal. 12, 47-48, 65, 160-166.

Ivancevich, J. M., Szilagyi, A.D., Wallace, M.J., 1977. *Organizational Behavior and Performance*. California: Goodyear Publishing Company, Inc, pp. 270-273.

Kano, H., 1990. *Pagelaran: Anatomi Sosial Ekonomi Pelapisan Masyarakat Tani di Sebuah Desa di Jawa Timur*. Yogyakarta: Gajahmada University Press, hal. viii-ix dan 180.

Keller, S., 1984. *Penguasa dan Kelompok Elit*, (Diterjemahkan oleh Zahara D. Noer). Jakarta: CV Raja-wali, hal. xi.

Koentjaraningrat, 1984. "Kepemimpinan dan Kekuasaan: Tradisional, Masa Kini, Resmi dan Tidak Resmi" dalam Miriam Budiardjo *Aneka Pemikiran tentang Kuasa dan Wibawa*. Jakarta: Sinar Harapan, hal. 128-147.

Kouzes, J. M. dan Posner, B.Z., 1987. *The Leadership Challenge*. San Fransisco Ca: Jessey-Bass Inc. Publishers, pp. 161-185.

- Lincoln, Y.S. dan Guba, E.G., 1985. *Naturalistic Inquiry*. 1st edition. Beverly Hills: Sage Publications, pp. 110-346.
- Lofland, J. dan Lofland, L.H., 1984. *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*. Belmont: Wadsworth Publishing Company, pp. 7-68; pp. 131-137.
- Luthans, F., 1977. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company, pp. 433-460.
- Marger, M. N., 1981. *Elites and Masses*. New York: D. Van Nostrand Company, pp. 10-30.
- Marshall, C. dan Rossman, G.B., 1989. *Designing Qualitative Research*. Newbury Park: Sage Publications, pp. 79-120.
- Martin, R., 1993. *Sosiologi Kekuasaan*, (Diterjemahkan oleh Herry Joediono). Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, hal. 283-295 dan 311-329.
- Moleong, L. J., 1990. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hal. 97.
- Mouzelis, N., 1989. "Restructuring Structuration Theory" dalam *Sociological Review*, Vol.7, No.4 November 1989, pp. 614-632.
- Muhajir, N., 1990. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin, hal. 123-148.
- Natameyer, W. E., 1978. *Classics of Organizational Behavior*. Oak Park-Illinois: Moore Publishing Company, Inc, pp. 165-236.

Nasution, S., 1988. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito, hal. 130.

Orum, A. M., 1983. *Introduction to Political Sociology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc, pp. 126-132; pp. 167-182.

Osborne, D. dan Gaebler, T., 1992. *Reinventing Government*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, pp. xxii, 34, 254-255.

Palmier, L. H., 1969. *Social Status and Power in Java*. London WCI: The Athlone Press University of London, pp. 10-13.

Parenti, M., 1978. *Power and Powerless*. New York: St. Martin's Press, pp. 12-13.

Pfeffer, J., 1981. *Power in Organizations*. London: Pitman, pp. 2-5.

-----, 1994. *Managing with Power*. Boston-Massachusetts: Harvard Business School Press, pp. 12-18.

Prisma No.6 Th. XI 1982, Juni, 1982 "Pola Kepemimpinan". Jakarta: LP3ES, hal. 3-11.

Ritzer, G., 1980. *Sociology: A Multiple Paradigms Science*. Boston: Allyn and Bacon, Inc, pp. 25-73.

-----, 1988. *Contemporary Sociological Theory*, 2nd, ed. Alfred A. Knopf, Inc, pp. 87, 180, 327, 309.

Robbins, S.P., 1986. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. New Jersey: Prentice-Hall Inter-national, Inc, pp. 276-279.

Schatzman, L. dan Strauss, A.L., 1973. *Field Research: Strategies for A Natural Sociology*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, pp. 19-33.

Schlegel, S. A., 1984. *Penelitian Grounded dalam Ilmu-Ilmu Sosial*. Surakarta: FISIPOL Univ. Sebelas Maret, hal. 41-45.

Schulte-Nordholt, N., 1987. *Ojo Dumeh: Kepemimpinan Lokal dalam Pembangunan Pedesaan*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, hal. 199.

Silverman, D., 1985. *Qualitative Methodology and Sociology*. Aldershot: Gower Publishing Company, pp. 3-25.

Soedjatmoko, 1984. "Etik Dalam Perumusan Strategi Penelitian Ilmu-ilmu Sosial" dalam Zachariaz *Metodologi Penelitian Pedesaan*. Jakarta: CV Rajawali, hal. 1-24.

Strauss, A. dan Corbin, J., 1990. *Basics of Qualitative Research*. Newbury Park: Sage Publications, pp. 57-175.

Sumardjan, S., 1984. Pengantar dalam Suzanne Keller: *Penguasa dan Kelompok Elit* (terjemahan Zahara D. Noer). Jakarta: CV Rajawali, hal. 1-37.

Surbakti, R., 1992. *Memahami Ilmu Politik*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Widiasarana Indonesia, hal. 57-84.

Tannenbaum, R. and Schmidt, W.H., 1958. "How to Choose a Leadership Pattern". *Harvard Business Review* (March-April), pp. 95-101

Tjiptoherijanto, P. dan Prijono, Y.M., 1983. *Demokrasi di Pedesaan Jawa*. Jakarta: Sinar Harapan & Fakultas Ekonomi U.I., hal 103.

Triyono, L. dan Nasikun., 1992. "Proses Perubahan Sosial di Desa Jawa" *Monografi FISIPOL UGM No. 3/1992*. Yogyakarta, hal. 51-54.

Ufford, P. Q. V., ed., 1988. *Kepemimpinan Lokal dan Implementasi Program* (Diterjemahkan oleh Shirley). Jakarta: PT Gramedia, hal. xi-xiii.

Usman, S., 1991a. "Kepemimpinan dan Struktur Kekuasaan di Pedesaan dalam Pembangunan" dalam *DEPDAGRI dan UNMER Malang, Rumusan Hasil Seminar Nasional: Optimalisasi Peran Desa Sebagai Sumber Daya Potensial dalam Pembangunan Nasional Khususnya Ditinjau dari Aspek Pemerintahan Desa dan Masyarakatnya*. Malang: UNMER, hal.I-7.

-----, 1991b. "Struktur Interaksi Kelompok Elit Dalam Pembangunan". *Prisma*, No. 6 Th. XX, Juni 1991. Jakarta: LP3ES, hal. 27-37.

Waste, R. J. (ed.), 1989. *Community Power*. London: Sage Publications, pp. 13-50.

Wexley, K.N. dan Yukl, G.A., 1977. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc, pp. 150-153.

Wright, B., Weiss, J.P., Unkovic, C.M., 1975. *Sociology* Hinsdale, Illinois: The Dryden Press, pp. 175; pp. 277.

Yukl, G. dan Taber, T., 1983. "The Effective Use of Managerial Power" dalam *AMACOM*. New York: American Management Associations, pp. 37-44.

Yukl, G.A., 1989. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, pp. 12-30; pp. 49-53.

Zachariaz, D. dkk., 1984. *Metodologi Penelitian Pedesaan*.
Jakarta: CV Rajawali, hal. vii-xv.

Lampiran:

PROSES PENGKODEAN (*CODING*)

Pengkodean adalah proses memilah-milah, mengkonseptualisasikan dan menyusun kembali data dengan baik untuk membangun teori mendasar (*grounded theory*) lewat data tersebut. Untuk maksud itu dilakukan 3 (tiga) macam kegiatan pengkodean secara berurutan dan saling berkaitan yaitu: (1) pengkodean terbuka (*open coding*); (2) pengkodean terpusat (*axial coding*); dan (3) pengkodean terpilih (*selective coding*).

Pengkodean terbuka adalah proses dengan mana semua data yang telah dikumpulkan kemudian dibuka atau dibebaskan, dipilah-pilah, diteliti, dibandingkan, dikonseptualisasikan dan dikategorikan sesuai dengan karakteristik aslinya (properti dan dimensinya). Kemudian setelah itu dilakukan pengkodean terpusat yaitu serangkaian kegiatan menyusun kembali data dengan baik dan terpusat lewat paradigma pengkodean (*coding paradigm*) dengan membuat hubungan-hubungan di antara kategori-kategori. Paradigma pengkodean mencakup unsur-unsur: (1) Kondisi-kondisi Kausal --> (2) Fenomena --> (3) Konteks --> (4) Kondisi-kondisi Intervening --> (5) Strategi Aksi-Interaksi --> dan (6) Konsekwensi-konsekwensi. Berdasarkan hasil pengkodean terpusat akhirnya dilakukan pengkodean terpilih yaitu proses memilih kategori inti (*core category*) secara sistematis dengan cara menghubungkan kategori yang satu dengan kategori yang lain sehingga dapat ditetapkan kategori inti yang kaya dan padat (yang memiliki tingkat abstraksi yang tinggi) untuk dapat menyusun konsep-konsep tentang temuan-temuan penelitian.

Berikut ini akan disajikan ketiga proses pengkodean tersebut satu-persatu sesuai dengan tema penelitian yaitu sumber-sumber perilaku kekuasaan dan pola perilaku kekuasaan pemimpin lokal.

Sumber-sumber Perilaku Kekuasaan

1. Pengkodean Terbuka

1.1 **Fenomena:** Karakteristik kepribadian sebagai sumber perilaku kekuasaan.

1.2 **Kategori:**

1.2.1 Karakteristik kepribadian aktor kekuasaan yang dibentuk atas dasar pengembangan faktor intern yaitu warisan keturunan dari orangtua (keluarga).

1.2.1.1 **Properti:**

Orangtua aktor kekuasaan adalah petani yang tinggal dan bekerja di ladang di suatu desa perladangan yang subur dengan lingkungan pedesaan yang masih kental tradisi kerja keras dan kegotongroyongannya. Aktor yang hidup dari keluarga petani semenjak kecil sampai dewasa telah mewarisi sifat-sifat dan karakteristik kepribadian dari orangtuanya dan ia kembangkan kepribadian tersebut sehingga nampak pada cermin kepribadiannya sampai sekarang, seperti karakteristik fisik, agresivitas, ambisi, sosialisasi, keberanian, sensitivitas dan tanggung jawab sosial.

1.2.1.2 **Dimensi:**

Aktor mempunyai:

- Usia -- yang relatif masih muda (43 tahun) dan masih termasuk usia produktif
- Kondisi fisiknya -- kuat dan sehat dengan postur sedang, atletis dan lincah
- Agresivitas -- tinggi
- Ambisi -- besar, selalu ingin maju dan berkembang
- Sosialisasi -- tinggi, mampu menjalin hubungan sosial yang luas dengan banyak pihak
- Adaptasi dan kepekaan sosial -- tinggi, selalu berusaha memahami kepentingan atau keinginan orang lain
- Keberanian -- tinggi, sepanjang membela kebenaran
- Rasa tanggung jawab -- tinggi dan suka berkorban demi kepentingan orang banyak.

1.2.2 Karakteristik kepribadian aktor kekuasaan yang terbentuk karena hasil merespon faktor ekstern (peran atau tugas-tugas dan lingkungan kerjanya).

1.2.2.1 Properti:

Aktor kekuasaan pada awalnya mempunyai profesi sebagai buruh kecil pada suatu perusahaan industri tekstil dan merangkap sebagai buruh tani di desanya. Aktor aktif di berbagai organisasi kepemudaan, seni, sosial dan sebagainya. Aktor pernah menjabat sebagai ketua RW di desanya dan masih aktif sebagai pengurus SPSI di tempat kerjanya yang pertama (pabrik tekstil). Pengalamannya berorganisasi yang bermacam-macam telah mengantarkannya ikut dalam pemilihan kepala desa di desanya dan ternyata kemudian aktor terpilih sebagai kepala desa yang dijabat sejak tahun 1991 sampai sekarang. Di dalam kedudukannya sebagai kepala desa, aktor mempunyai peran dan tugas-tugas yang sangat banyak yaitu sebagai pemimpin bidang pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. Untuk menjalankan tugas-tugas tersebut dengan baik maka aktor telah mampu mengembangkan seperangkat karakteristik kepribadian khusus sebagai hasil merespon berbagai macam tugas dan lingkungan kerjanya. Hal tersebut mencakup kepintarannya merajut hubungan-hubungan kerja baik formal maupun informal dengan berbagai pihak, orientasi tindakan atau perilaku kerja, etos dan motivasi kerja, sifat keputusan dan kebijakan yang dibuat dan dilaksanakan, strategi kekuasaan yang dijalankan, dan gaya kepemimpinannya.

1.2.2.2 Dimensi:

- Kepintaran merajut hubungan-hubungan formal dan informal dengan berbagai pihak -- tinggi, karena aktor adalah orang yang ramah, supel dan pandai bergaul
- Orientasi tindak atau perilaku kerjanya -- komprehensif, baik yang berkaitan dengan upaya mencapai tujuan organisasi maupun bagi kesejahteraan karyawan dan masyarakat

- Etos dan motivasi kerja -- tinggi, setiap pekerjaan dilakukannya dengan semangat tinggi baik pada jam kerja maupun di luar jam kerja, dan baik di kantor maupun di luar kantor, di rumah dan sebagainya
- Sifat keputusan dan kebijakan yang diambil -- desisif (tegas), tetapi dengan tidak mengurangi sifat kelenturan (fleksibilitas) pelaksanaannya
- Strategi kekuasaan yang dijalankan -- cukup bagus, terbukti bisa diterima oleh berbagai pihak
- Gaya kepemimpinan -- tepat dan luwes, sesuai dengan kondisinya kadangkala keras dan kadangkala lembut.

2. Pengkodean Terpusat

2.1 Kondisi Kausal:

2.1.1 Latar belakang keluarga, tempat tinggal, dan sejarah kehidupan aktor kekuasaan semenjak kecil, remaja sampai dewasa.

2.1.2 Peran dan tugas-tugas aktor kekuasaan sebagai kepala desa dan lingkungan kerjanya.

2.2 Fenomena: Sumber-sumber perilaku kekuasaan.

2.3 Konteks:

2.3.1 Lingkungan keluarga, tempat tinggal, dan sejarah kehidupan aktor kekuasaan yang petani di desa perladangan yang khas pedesaan telah membentuk karakteristik kepribadian aktor semenjak kecil, remaja, hingga dewasa.

2.3.2 Lingkungan tempat kerja aktor kekuasaan dan peran atau tugas-tugas yang harus dilakukannya sehubungan dengan posisinya sebagai kepala desa yang memimpin bidang pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan telah mewarnai karakteristik kepribadiannya.

2.4 Kondisi-kondisi Intervening:

2.4.1 Kondisi geografis desa Tegalrejo yang agraris sebagai tempat tinggal dan tempat kerja aktor kekuasaan, dan kondisi ekonomis, sosial serta kultural masyarakat desa Tegalrejo yang masih kuat

keguyuban dan kegotongroyongannya, walaupun telah tersentuh modernisasi.

2.4.2 Kondisi kebijakan dan peraturan pemerintah yang mengatur tentang hak dan kewajiban serta kekuasaan dan tanggung jawab aktor kekuasaan dalam posisinya sebagai kepala desa yang memimpin kegiatan pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan di desa Tegalrejo.

2.5 Strategi Aksi-Interaksi:

2.5.1 Upaya sungguh-sungguh yang dilakukan oleh aktor kekuasaan untuk mewarisi, memperkuat dan mengembangkan seperangkat karakteristik kepribadian dari orangtua dan lingkungan keluarganya semenjak kecil sampai sekarang.

2.5.2 Upaya sungguh-sungguh yang dilakukan oleh aktor kekuasaan untuk menerima dan mengembangkan sejumlah karakteristik kepribadian sehubungan dengan tugas dan lingkungan kerjanya serta seperangkat kebijakan dan peraturan pemerintah yang mengatur tentang kekuasaan dan tanggung jawabnya sebagai kepala desa Tegalrejo.

2.6 Konsekwensi-konsekwensi:

Aktor kekuasaan memperoleh banyak pemahaman dan pengalaman tentang berbagai jenis karakteristik kepribadian yang diterima dan dikembangkan baik dari warisan orangtua maupun tugas dan lingkungan kerjanya. Berbagai jenis karakteristik kepribadian tersebut ternyata telah berperan sebagai sumber yang membentuk perilaku kekuasaannya.

3. Pengkodean Terpilih

3.1 Kategori Inti:

3.1.1 Dari berbagai macam karakteristik kepribadian yang diwarisi dan dikembangkan oleh aktor kekuasaan dari orangtua dan lingkungan keluarganya, kategori karakteristik kepribadian berikut adalah yang

utama, kuat dan tinggi nilainya bagi aktor kekuasaan:

- Usia -- muda dan produktif
- Kondisi fisik -- sehat, kuat, postur sedang, atletis, dan lincah
- Agresivitas -- tinggi
- Ambisi -- besar
- Sosialisasi -- tinggi, luas
- Adaptasi dan kepekaan sosial -- tinggi
- Keberanian -- tinggi
- Rasa tanggung jawab -- tinggi

3.1.2 Dari berbagai macam karakteristik kepribadian yang merupakan upaya merespon tugas-tugas dan lingkungan kerjanya, maka kategori karakteristik kepribadian berikut adalah yang utama, kuat, dan tinggi nilainya bagi aktor:

- Kepintaran merajut hubungan formal dan informal dengan berbagai pihak -- tinggi
- Etos dan motivasi kerjanya -- tinggi
- Sifat keputusan dan kebijakan yang diambil -- tegas tetapi luwes
- Strategi kekuasaan yang dijalankan -- bagus
- Gaya kepemimpinan -- tepat dan luwes.

Kedua kategori inti karakteristik kepribadian tersebut di atas telah dimiliki oleh aktor kekuasaan dan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam membentuk perilaku kekuasaannya. Dengan demikian maka dapat dinyatakan bahwa karakteristik kepribadian aktor kekuasaan yang diwarisi dari orangtuanya, dan dari hasil merespon tugas-tugas dan lingkungan kerjanya telah menjadi *sumber perilaku kekuasaan*. Pernyataan ini dapat dijabarkan dalam suatu *matriks kondisional (conditional matrix)* sebagai berikut:

- (1) Aktor kekuasaan mewarisi karakteristik kepribadian dari orangtuanya yang baik sehingga ia mempunyai karakteristik kepribadian yang baik pula --> karak-

teristik kepribadian itu dipakai untuk bergaul dan berhubungan dengan teman-teman dan anggota masyarakat yang lain secara baik --> karena kepribadiannya ia berhasil terpilih menjadi pengurus berbagai organisasi di desanya --> dengan itu pula ia berhasil terpilih sebagai ketua RW --> dan terpilih pula sebagai kepala desa --> serta berhasil pula menjadi pengurus SPSI tingkat kabupaten.

- (2) Aktor kekuasaan dalam posisinya sebagai kepala desa menerima dan mengembangkan karakteristik kepribadian akibat merespon tugas-tugas dan lingkungan kerjanya --> dengan karakteristik kepribadian itu ia berhasil menjadi figur kepala desa yang baik --> berhasil mendapat dukungan dari jajaran staf pemerintahan desa, masyarakat desa, tokoh-tokoh masyarakat desa, pengurus lembaga-lembaga sosial desa --> diterima dan didukung oleh para pimpinan Pemerintah Daerah Tingkat II Kabupaten Malang, dinas/instansi vertikal, regional dan nasional.

Berdasarkan hasil proses pengkodean tersebut di atas maka dapat ditemukan dan disusun proposisi-proposisi sebagai berikut:

Proposisi 1:

"Karakteristik kepribadian yang diwarisi dari faktor intern (hereditas) yang berhasil dikembangkan dengan baik dapat menjadi sumber perilaku kekuasaan pemimpin yang efektif".

Proposisi 2:

"Karakteristik kepribadian yang dibentuk dengan merespon faktor ekstern (tugas-tugas dan lingkungan kerja) yang berhasil dikembangkan dengan baik dapat menjadi sumber perilaku kekuasaan pemimpin yang efektif".

Pola Perilaku Kekuasaan Pemimpin Lokal

Kasus Tukar-menukar Tanah Talok

1. Pengkodean Terbuka

1.1 Fenomena: Perilaku kekuasaan.

1.2 Kategori: Basis dan jenis perilaku kekuasaan.

1.2.1 Perilaku kekuasaan aktor karena memperoleh kekuasaan dari basis organisasi atau posisi (*position power*) dan dari upaya diri (*personal power*).

1.2.1.1 Properti:

Aktor kekuasaan melihat adanya sebagian dari rakyatnya di Talok yang tidak berdaya dan susah hidupnya karena tidak mampu memiliki sebidang tanah yang bisa dipakai untuk menopang keberlangsungan hidupnya. Melihat kenyataan yang sangat memprihatinkan tersebut aktor berusaha berjuang dengan meruilslag tanah Talok dengan tanah lain yang semutu untuk membantu mengatasi kesusahan rakyatnya. Tetapi hal ini mendapat tantangan dan rintangan dari berbagai pihak. Aktor tidak mundur, dengan usaha sendiri dan berlandaskan aturan hukum yang kuat merasa yakin dapat mengatasi kesulitan yang menimpa rakyatnya. Aktor sadar bahwa pemilikan tanah untuk rakyat itu tidak mungkin dilakukan dengan pembebasan tanah atau ganti-rugi tetapi lewat tukar-menukar (*ruilslag*), maka aktor memproses tukar-menukar itu secara formal dengan tidak melupakan jalur-jalur informal untuk memperlancar usaha pencapaian tujuan meruilslag tanah Talok.

Ketika proses *ruilslag* tersebut sedang dalam proses ada beberapa tokoh masyarakat desa yang menentangnya dan pula seorang mantri beserta beberapa orang mandor hutan yang merongrong kebijakannya meruilslag tanah Talok, tetapi semuanya diatasi secara proporsional. Dan untuk mengendalikan pelaksanaan *ruilslag* tersebut di lapangan aktor menunjuk beberapa orang kepercayaannya untuk memonitor setiap peristiwa dan kondisi yang terjadi di

sana.

1.2.1.2 Dimensi:

- Untuk memperjuangkan kepentingan rakyat kecil akan sebidang tanah untuk menopang kehidupannya -- berani berhadapan dengan supra kekuasaan dengan penuh tekad, keseriusan dan pengorbanan yang besar
- Meruilslag tanah Talok -- atas dasar ketentuan hukum yang kuat untuk memberikan hak atas tanah asal konversi hukum Barat
- Upaya meruilslag tanah Talok -- dengan serius dan penuh tanggung jawab dengan lebih mengandalkan kemampuan diri daripada menggantungkan bantuan dari pemda tingkat II
- Memberikan hak atas tanah kepada rakyat -- lewat ruilslag tidak lewat pembebasan tanah atau ganti rugi
- Proses meruilslag tanah Talok segala sesuatunya sejak awal sampai akhir -- ditangani sendiri oleh aktor dengan penuh rasa percaya diri, serius dan tanpa melibatkan banyak pihak yang bisa mengganggu proses ruilslag
- Rintangan, tantangan dan hambatan dari seorang mantri hutan dan beberapa mandor hutan dalam menangani ruilslag tanah Talok -- dihadapi dengan menunjukkan kekuasaan formal yang dipunyai aktor
- Rongrongan dari warga Talok yang dipimpin oleh mandor Susilo atas keputusan ruilslag -- diatasi dengan menerangkan duduk persoalannya dengan benar disertai dengan memberikan ancaman kepada warga yang merongrong kebijakannya untuk tidak diijinkan tinggal di Talok
- Masih adanya beberapa tokoh dan warga masyarakat desa yang tidak memahami dan menentang kebijakan ruilslag tanah Talok -- diatasi dengan tetap bersikap moderat kepada mereka
- Untuk memperlancar proses ruilslag -- aktor sering melakukan hubungan-hubungan formal dan informal dengan pihak-pihak terkait
- Mengendalikan pelaksanaan ruilslag -- dengan penuh

kepercayaan didelegasikan kepada beberapa orang kepercayaannya.

2. Pengkodean Terpusat

2.1 Kondisi-kondisi Kausal:

2.1.1 Kondisi kuantitas dan kualitas kekuasaan aktor-aktor yang saling berhadapan dalam suatu hubungan kekuasaan.

2.1.2 Kondisi lingkungan dalam mana hubungan kekuasaan sedang dilaksanakan.

2.2 Fenomena: Basis dan jenis perilaku kekuasaan.

2.3 Konteks:

2.3.1 Lingkungan diri yang membentuk dan mempola perilaku kekuasaan pribadi sepanjang proses hubungan kekuasaan.

2.3.2 Lingkungan organisasi tempat kerja (pemerintahan desa) yang membentuk dan mempola perilaku kekuasaan posisi sepanjang proses hubungan kekuasaan.

2.4 Kondisi-kondisi Intervening:

2.4.1 Masih dominannya perilaku birokratik dari para pejabat pemerintah (atasan) yang cenderung selalu merekayasa dan memaksakan kehendaknya pada para bawahannya.

2.4.2 Rendahnya kreativitas dan keberanian bawahan untuk menunjukkan dan menggunakan otonomi kekuasaannya.

2.5 Strategi Aksi-Interaksi:

2.5.1 Usaha aktor kekuasaan untuk mengimbangi dan menyesuaikan pola perilaku kekuasaannya terhadap kekuasaan aktor-aktor lain yang lebih tinggi atau lebih rendah serta dengan mengembangkan pola-pola perilaku kekuasaan formal yang berbasis pada posisi yang dipegangnya.

2.5.2 Usahan aktor kekuasaan untuk membangun dan mengembangkan potensi diri dan otonomi kekuasaan sehingga mampu berhadapan dengan kekuasaan aktor lain.

2.6 Konsekwensi-konsekwensi:

Aktor kekuasaan mampu memiliki berbagai jenis

perilaku kekuasaan baik yang berbasis posisi maupun pribadi dan mampu memanfaatkan pelbagai jenis perilaku kekuasaan dalam berbagai macam hubungan kekuasaan untuk menangani secara berhasil kasus ruilslag tanah Talok.

3. Pengodean Terpilih

3.1 Kategori Inti:

Untuk menangani kasus tukar-menukar (ruilslag) tanah Talok, aktor kekuasaan telah mengembangkan dan menggunakan berbagai jenis pola perilaku kekuasaan yang berbasis pada posisi atau organisasi kerjanya, yaitu:

- Melakukan tukar-menukar tanah Talok lewat jalur hukum yang kuat (*Perilaku Kekuasaan Otoritatif/Legitimasi*)
- Meruilslag tanah Talok (tidak membebaskannya atau mengganti rugi atau membelinya) dengan tanah lain di tempat lain yang semutu untuk hutan (*Perilaku Kekuasaan Otoritatif/Legitimasi*)
- Adanya seorang mantri hutan dan beberapa orang mandor hutan yang merongrong kebijakannya meruilslag tanah Talok ditangani dengan menunjukkan kekuasaan formalnya (*Perilaku Kekuasaan Otoritatif/Legitimasi*)
- Sejumlah warga Talok yang dipimpin mandor Susilo yang mencoba merintangai pelaksanaan kebijakan ruilslag yang diambilnya diatasi dengan mengancam mereka untuk tidak bertempat tinggal di Talok (*Perilaku Kekuasaan Koersif*)
- Untuk memperlancar proses ruilslag, aktor kekuasaan sering melakukan hubungan-hubungan formal dengan pihak terkait (*Perilaku Kekuasaan Relasional*)

3.2 Kategori Inti:

Untuk memperlancar proses ruilslag tanah Talok, aktor kekuasaan juga mengembangkan dan memanfaatkan pelbagai jenis pola perilaku kekuasaan yang berbasis pribadi (upaya diri), yaitu:

- Memperjuangkan kepentingan rakyat kecil dengan meruilslag tanah Talok dilakukan dengan penuh tekad,

keseriusan, keberanian dan pengorbanan yang besar
(*Perilaku Kekuasaan Persuasif/Referensi*)

- Menangani ruilslag tanah Talok dengan sungguh-sungguh dan penuh rasa tanggung jawab atas dasar kemampuan sendiri daripada harus menggantungkan diri pada pihak lain atau penda tingkat II (*Perilaku Kekuasaan Persuasif/Referensi*)
- Proses ruilslag mulai dari menghimpun dana, mencari tanah pengganti, mengurus surat-surat yang diperlukan, dan melakukan pendekatan dengan pihak-pihak terkait ditangani sendiri dengan sepenuh hati (*Perilaku Kekuasaan Persuasif/Referensi*)
- Adanya tokoh dan warga masyarakat desa yang tidak memahami dan menentang kebijakan ruilslag tanah Talok diatasi dengan sikap moderat dan bijaksana (*Perilaku Kekuasaan Persuasif/Referensi*)
- Untuk memperlancar proses ruilslag, selain melakukan hubungan-hubungan formal dengan pihak terkait juga hubungan-hubungan informal (*Perilaku Kekuasaan Resiprokal*)
- Untuk mengendalikan pelaksanaan kebijakan ruilslag tanah Talok di lapangan dilakukan dengan mendelegasikan pengendaliannya kepada orang-orang kepercayaan (*Perilaku Kekuasaan Delegatif*).

Kedua kategori inti tersebut di atas baik perilaku kekuasaan yang berbasis posisi maupun pribadi dengan segala macam jenisnya telah dipakai dan dimanfaatkan oleh aktor kekuasaan secara berhasil untuk menanggulangi kasus ruilslag tanah Talok. Setiap episod hubungan kekuasaan dalam kasus tersebut dipakai basis dan jenis perilaku kekuasaan yang khas, berbeda-beda, saling berkaitan dan terus menerus disesuaikan dengan ruang dan waktu sehingga berhasil. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa aktor kekuasaan telah menampilkan pola perilaku kekuasaan kontinuum dan interface sehingga berhasil dalam menangani kasus tukar-menukar tanah (ruilslag). Pernyataan ini

dapat dijabarkan dalam suatu *matriks kondisional (conditional matrix)* sebagai berikut:

- (1) Aktor kekuasaan sebagai individu atau pribadi mempunyai otonomi dalam mengembangkan dan memanfaatkan kapasitas dirinya untuk memiliki dan menggunakan kekuasaan pribadi bagi kepentingan dirinya -- kelompok kecil masyarakat -- dan masyarakat desa secara luas -- serta berdampak lokal, regional dan nasional.
- (2) Aktor kekuasaan sebagai seorang pemimpin desa mempunyai keabsahan untuk memiliki, mengembangkan dan memanfaatkan kekuasaan posisi/organisasinya bagi kepentingan dirinya -- kelompok kecil masyarakat -- dan masyarakat desa secara luas -- serta berdampak lokal, regional dan nasional.

Kasus Pendirian Gedung SMPN IV

1. Pengkodean Terbuka

1.1 **Fenomena:** Perilaku kekuasaan.

1.2 **Kategori:** Basis dan jenis perilaku kekuasaan.

1.2.1 Perilaku kekuasaan aktor karena memperoleh kekuasaan dari basis organisasi atau posisi (*position power*) dan dari upaya diri (*personal power*).

1.2.1.1 **Properti:**

Aktor kekuasaan tergugah hati sanubarinya untuk berusaha mendirikan suatu bangunan gedung SMP di desanya dalam rangka ikut mencerdaskan kehidupan warga desa dan sekitarnya. Untuk merealisasikan obsesinya tersebut aktor harus berjuang keras memenangkan persaingan kesempatan yang diperebutkan oleh desa-desa lain. Dengan kepintarannya menyusun strategi dan taktik serta lobi ke berbagai pihak terkait, maka aktor mampu menyisihkan kades lain dalam memperebutkan pendirian SMPN IV di desanya. Jaringan sosial yang dibina dengan berbagai pihak terutama dengan pihak-pihak terkait telah membuahkan

dukungan bagi pendirian gedung SMPN IV di desanya. Tanah ganjaran kades yang diterimanya dikorbankannya sebagai lokasi pendirian gedung SMPN IV untuk memenuhi persyaratan penyediaan tanah oleh desa. Pelarangan penjualan tanah kas desa oleh peraturan yang ada telah dilanggar demi penyediaan fasilitas pendidikan bagi warga desa. Dalam rangka menyelamatkan aset desa, tanah ganjaran kades diruilslag dengan tanah lain untuk konservasi alam walaupun pada awalnya tidak mendapat persetujuan dari atasannya. Meyakinkan pihak-pihak terkait bahwa aktor mampu menyediakan tanah dalam jumlah yang cukup agar gedung SMPN IV dapat segera dibangun di desanya, dan berusaha meyakinkan atasannya tentang rencana menjadikan suatu daerah di dusun krajan desa Tegalrejo sebagai suatu kawasan pendidikan dengan tujuan untuk memperoleh dukungan. Walaupun ada rintangan dari kasek SMP Arimbi agar aktor mau melakukan renovasi fisik SMP Arimbi yang notabene milik desa sendiri, tetapi aktor tetap membuat keputusan untuk membangun SMPN IV di desanya yang bisa menjadi pesaing yang melemahkan posisi SMP Arimbi. Adapun tujuan utama aktor berjuang memperebutkan pendirian gedung SMPN IV di desanya adalah untuk memperoleh nilai tambah bagi kemajuan desa Tegalrejo dan sekaligus untuk meningkatkan citra kekuasaan sebagai pemimpin.

1.2.1.2 Dimensi:

- Kemampuan aktor kekuasaan menyusun strategi, taktik dan lobi untuk memperebutkan pendirian gedung SMPN IV di desanya -- sangat kuat/tinggi
- Membina jaringan sosial dengan berbagai pihak terutama dengan pihak-pihak terkait untuk memperoleh dukungan bagi pendirian gedung SMPN IV di desanya -- sangat luas/kuat
- Mengorbankan tanah ganjaran kades untuk dipakai sebagai pemenuhan persyaratan penyediaan tanah oleh desa untuk gedung SMPN IV -- dilakukan dengan tulus
- Keberanian melanggar aturan formal tentang pelarangan

- penjualan tanah ganjaran kades untuk membangun gedung SMPN IV -- besar
- Meruilsrag tanah ganjaran kades dengan tanah lain untuk konservasi alam -- pada awalnya tidak mendapat persetujuan dari atasannya
 - Meyakinkan pihak-pihak terkait akan kemampuan menyediakan tanah yang cukup untuk membangun gedung SMPN IV -- kuat/besar
 - Meyakinkan atasan tentang rencana menjadikan dusun krajan desa Tegalrejo sebagai kawasan pendidikan untuk memperoleh dukungan -- kuat
 - Adanya rintangan dari kasek SMP Arimbi agar aktor mau merenovasi SMP Arimbi yang didirikan oleh desa sendiri -- tidak ditanggapi secara positif, bahkan sebaliknya aktor membuat keputusan untuk mendirikan SMPN IV sebagai pesaing untuk memperlemah posisi SMP Arimbi
 - Berjuang memperebutkan pendirian gedung SMPN IV di desanya -- sangat kuat, terutama untuk memperoleh nilai tambah bagi kemajuan desa dan sekaligus memperkuat citra kekuasaannya sebagai pemimpin.

2. Pengkodean Terpusat

2.1 Kondisi-kondisi Kausal:

2.1.1 Kondisi kuantitas dan kualitas kekuasaan aktor-aktor yang saling berhadapan dalam suatu hubungan kekuasaan penanganan kasus pendirian gedung SMPN IV di desa Tegalrejo.

2.1.2 Kondisi lingkungan dalam mana hubungan kekuasaan di antara aktor-aktor sedang dilaksanakan.

2.2 Fenomena: Basis dan jenis perilaku kekuasaan.

2.3 Konteks:

2.3.1 Lingkungan diri yang membentuk dan mempola perilaku kekuasaan pribadi secara terus menerus sepanjang proses hubungan kekuasaan.

2.3.2 Lingkungan organisasi tempat kerja aktor yang membentuk dan mempola perilaku kekuasaan posisi secara terus menerus sepanjang proses hubungan kekuasaan.

2.4 Kondisi-kondisi Intervening:

2.4.1 Masih dominannya perilaku birokratik dari para pejabat pemerintah (atasan) yang cenderung selalu merekayasa dan memaksakan kehendaknya pada para bawahannya.

2.4.2 Rendahnya kreativitas dan keberanian bawahan untuk menunjukkan dan menggunakan otonomi kekuasaannya.

2.5 Strategi Aksi-Interaksi:

2.5.1 Usaha aktor kekuasaan untuk mengimbangi dan menyesuaikan pola perilaku kekuasaannya terhadap kekuasaan aktor-aktor lain yang lebih tinggi atau lebih rendah serta dengan mengembangkan pola-pola perilaku kekuasaan formal yang berbasis pada posisi yang dipegangnya.

2.5.2 Usahan aktor kekuasaan untuk membangun dan mengembangkan potensi/kapasitas diri dan otonomi kekuasaan sehingga mampu berhadapan dengan kekuasaan aktor lain.

2.6 Konsekwensi-konsekwensi:

Aktor kekuasaan mampu memiliki berbagai jenis perilaku kekuasaan baik yang berbasis posisi maupun pribadi dan mampu menggunakan pelbagai jenis perilaku kekuasaan dalam berbagai macam hubungan kekuasaan untuk menangani secara berhasil kasus pendirian gedung SMPN IV di desa Tegalrejo.

3. Pengkodean Terpilih

3.1 Kategori Inti:

Untuk menangani kasus pendirian gedung SMPN IV, aktor kekuasaan telah mengembangkan dan menggunakan berbagai jenis pola perilaku kekuasaan yang berbasis pada posisi, yaitu:

- Melanggar aturan formal tentang larangan penjualan tanah ganjaran kades untuk membangun gedung SMPN IV (*Perilaku Kekuasaan Koersif*)
- Meruilsag tanah ganjaran kades dengan tanah lain untuk

konservasi alam dalam rangka menyelamatkan aset desa
(*Perilaku Kekuasaan Otoritatif/Legitimasi*)

- Memilih membuat keputusan pendirian gedung SMPN IV di desa Tegalrejo daripada harus merenovasi SMP Arimbi yang menjadi milik desa (*Perilaku Kekuasaan Koersif*)
- Membangun jaringan sosial yang kuat dengan pihak terkait dengan pendirian gedung SMPN IV (*Perilaku Kekuasaan Relasional*)
- Berjuang dengan keras dengan lewat kewenangan formal yang ada membangun gedung SMPN IV untuk memberi nilai tambah bagi kemajuan desa dan sekaligus untuk meningkatkan citra kekuasaannya sebagai pemimpin yang kuat (*Perilaku Kekuasaan Otoritatif/Legitimasi*).

3.2 Kategori Inti:

Untuk memperlancar proses pendirian gedung SMPN IV, aktor kekuasaan juga mengembangkan dan mendayagunakan pelbagai jenis perilaku kekuasaan yang berbasis pribadi, yaitu:

- Menyusun strategi, taktik dan lobi untuk menyisihkan kades lain untuk memperebutkan pendirian gedung SMPN IV di desa Tegalrejo (*Perilaku Kekuasaan Persuasif/Referensi*)
- Menjalin hubungan-hubungan informal dengan pihak-pihak terkait yang saling menguntungkan bagi pendirian gedung SMPN IV (*Perilaku Kekuasaan Resiprokal*)
- Mengorbankan tanah ganjarannya untuk dipakai sebagai lokasi pendirian gedung SMPN IV untuk memenuhi persyaratan penyediaan tanah oleh desa (*Perilaku Kekuasaan Persuasif/Referensi*)
- Meyakinkan pihak-pihak terkait akan kemampuan menyediakan tanah yang cukup untuk membangun gedung SMPN (*Perilaku Kekuasaan Persuasif/Referensi*)
- Meyakinkan atasan tentang rencana menjadikan dusun krajan desa Tegalrejo sebagai kawasan pendidikan untuk memperoleh dukungan (*Perilaku Kekuasaan Persuasif/Referensi*)

Kedua kategori inti tersebut di atas baik perilaku kekuasaan yang berbasis posisi maupun pribadi dengan berbagai variasi jenisnya telah dipakai dan dimanfaatkan oleh aktor kekuasaan secara berhasil untuk menanggulangi kasus pendirian gedung SMPN IV di desa Tegalrejo. Setiap episod hubungan kekuasaan dalam kasus tersebut telah dipergunakan basis dan jenis perilaku kekuasaan yang khusus, berbeda-beda, saling berkaitan dan terus menerus disesuaikan dengan ruang dan waktu sehingga berhasil. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa untuk menangani kasus pendirian gedung SMPN IV ini secara berhasil aktor kekuasaan telah menampilkan pola perilaku kekuasaan *kontinuum* dan *interface*. Pernyataan ini dapat dijabarkan dalam suatu *matriks kondisional (conditional matrix)* sebagai berikut:

- (1) Aktor kekuasaan sebagai individu atau pribadi mempunyai otonomi dalam mengembangkan dan memanfaatkan kapasitas dirinya untuk memiliki dan menggunakan kekuasaan pribadi bagi kepentingan dirinya -- kelompok kecil masyarakat -- dan masyarakat desa secara luas -- serta berdampak lokal, regional dan nasional.
- (2) Aktor kekuasaan sebagai seorang pemimpin desa mempunyai keabsahan untuk memiliki, mengembangkan dan memanfaatkan kekuasaan posisi atau organisasinya bagi kepentingan dirinya -- kelompok kecil masyarakat -- dan masyarakat desa secara luas -- serta berdampak lokal, regional dan nasional.

Kasus Partisipasi Masyarakat

1. Pengkodean Terbuka

1.1 **Fenomena:** Perilaku kekuasaan.

1.2 **Kategori:** Basis dan jenis perilaku kekuasaan.

1.2.1 Perilaku kekuasaan aktor karena memperoleh kekuasaan dari basis organisasi atau posisi (*position power*) dan dari upaya diri (*personal power*).

1.2.1.1 **Properti:**

Aktor kekuasaan berani menerima tantangan dan berupaya keras mewujudkan keinginan atasannya untuk menaikkan RAPPKD dari 350 juta menjadi 500 juta rupiah. Hal ini dilakukan dengan membangkitkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan. Potensi masyarakat desa Tegalrejo berupa jiwa gotong royong dipertebal dan dimanfaatkan bagi keberhasilan pembangunan desa dan selain itu juga seluruh jajaran pemerintahan desa beserta pengurus lembaga-lembaga sosial desa dimintanya untuk menjadi teladan dalam berpartisipasi dalam pembangunan. Warga desa yang tingkat kesadarannya untuk berpartisipasi dalam pembangunan masih rendah didekati dengan keras sedangkan bagi yang sudah tinggi kesadarannya didekati dengan lembut. Untuk menampung aspirasi masyarakat dari bawah, peran kelompok kerja sebagai kepanjangan tangan LKMD pada jenjang bawah difungsikan kembali. Menerima dan mendukung peran panitia pembangunan *dadakan* yang dibentuk oleh warga dusun untuk melaksanakan pembangunan sesuai dengan keinginan dan aspirasi masyarakat bawah. Aktor kekuasaan juga meminta kepala dusun untuk mencatat, melaporkan dan memasukkan hasil pembangunan dusun yang dikelola oleh panitia pembangunan *dadakan* ke dalam RAPPKD tahun anggaran berikutnya. Untuk mendukung perolehan pemasukan dalam RAPPKD aktor kekuasaan mempertahankan penetapan klasifikasi kontribusi yang harus dibayar oleh

warga desa sesuai dengan plafon anggaran pembangunan dalam RAPPKD walaupun dinilai masyarakat kurang proporsional mengingat penghasilan mereka yang fluktuatif. Tetapi selain itu aktor kekuasaan juga memberi kesempatan yang luas kepada warga desa yang mempunyai potensi di bidang tertentu (pertanian, pengairan, kepemudaan, dan sebagainya) untuk tampil sebagai pelopor di bidangnya masing-masing guna ikut membangkitkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan. Aktor kekuasaan secara rutin menyelenggarakan rapat selapanan dengan seluruh jajaran perangkat desa sebagai sarana untuk memantau pelaksanaan pembangunan dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan. Selain itu juga meminta seluruh aparatnya di dusun (kasun, pokja, RT, RW) untuk menjalin hubungan yang seerat-eratnya dan mendukung secara positif terhadap kegiatan panitia pembangunan dadakan di dusun masing-masing.

1.2.1.2 Dimensi:

- Keberanian aktor kekuasaan menerima tantangan atasannya untuk menaikkan RAPPKD dari 350 juta menjadi 500 juta dan berhasil -- tinggi
- Menumbuhkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan -- tinggi, dengan menimbulkan kepercayaan kepada masyarakat bahwa kontribusi mereka sepenuhnya dipakai untuk meningkatkan kesejahteraan mereka juga.
- Upaya memanfaatkan potensi masyarakat, mempertebal jiwa gotong royong warga desa dan menjadikannya seluruh jajaran pemerintah desa beserta pengurus lembaga-lembaga sosial desa -- kuat
- Warga desa yang tingkat kesadarannya untuk berpartisipasi dalam pembangunan yang masih rendah didekati dengan pendekatan -- dikencengi, sedangkan bagi mereka yang sudah tinggi tingkat kesadarannya didekati dengan pendekatan -- dikendoni
- Merefungsikan peran kelompok kerja (pokja) guna menampung aspirasi masyarakat bawah sebagai kepanjangan tangan LKMD pada jenjang bawah -- kuat

- Menerima dan mendukung peran panitia pembangunan dadakan yang dibentuk oleh warga dusun untuk melaksanakan pembangunan sesuai dengan aspirasi mereka -- kuat
- Meminta kepala dusun untuk mencatat, melaporkan dan memasukkan hasil pembangunan dusun yang dikelola oleh panitia pembangunan dadakan ke dalam RAPPKD tahun anggaran berikutnya -- selalu
- Mempertahankan penetapan klasifikasi kontribusi yang harus dibayar oleh warga desa sesuai dengan plafon anggaran pembangunan dalam RAPPKD walaupun dinilai kurang proporsional mengingat penghasilan mereka yang fluktuatif -- kuat
- Memberi kesempatan kepada warga desa yang potensial untuk tampil sebagai pelopor atau teladan pembangunan dan guna menumbuhkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan -- kuat
- Menyelenggarakan rapat selapanan dengan seluruh jajaran perangkat desa sebagai sarana untuk memantau penyelenggaraan pembangunan dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan -- selalu/rutin
- Meminta seluruh aparat dusun (kasun, pokja, RT dan RW) untuk menjalin hubungan yang seerat-eratnya dan mendukung secara positif kegiatan panitia pembangunan dadakan di masing-masing dusun -- selalu.

2. Pengkodean Terpusat

2.1 Kondisi-kondisi Kausal:

2.1.1 Kondisi kuantitas dan kualitas kekuasaan aktor-aktor yang saling berhadapan dalam suatu hubungan kekuasaan penanganan kasus partisipasi masyarakat dalam pembangunan.

2.1.2 Kondisi lingkungan dalam mana hubungan kekuasaan di antara aktor-aktor sedang dilaksanakan.

2.2 Fenomena: Basis dan jenis perilaku kekuasaan.

2.3 Konteks:

2.3.1 Lingkungan diri yang membentuk dan mempola perilaku kekuasaan pribadi secara terus menerus sepanjang proses hubungan kekuasaan.

2.3.2 Lingkungan organisasi tempat kerja aktor (desa Tegalrejo) yang membentuk dan mempola perilaku kekuasaan posisi secara terus menerus sepanjang proses hubungan kekuasaan.

2.4 Kondisi-kondisi Intervening:

2.4.1 Adanya beberapa kebijakan pemerintah untuk mereka-
yasa dan memobilisasi warga desa dalam pembangunan.

2.4.2 Masih rendahnya tingkat pendidikan sebagian warga desa dan adanya tingkat kesadaran sebagian kecil warga desa dalam berpartisipasi dalam pembangunan.

2.4.3 Masih kuatnya nilai budaya lokal terutama jiwa dan semangat gotong royong.

2.5 Strategi Aksi-Interaksi:

2.5.1 Usaha aktor untuk membangkitkan partisipasi masyarakat desa baik dengan pendekatan lembut ataupun kasar.

2.5.2 Sering melakukan tatap muka dan pertemuan baik dengan warga desa maupun tokoh masyarakat untuk menumbuhkan kesadaran berpartisipasi dalam pembangunan.

2.5.3 Memanfaatkan jiwa dan semangat gotong royong masyarakat dalam rangka membangkitkan partisipasi mereka dalam pembangunan.

2.6 Konsekwensi-konsekwensi:

Aktor kekuasaan berupaya mengembangkan dan menggunakan berbagai jenis perilaku kekuasaan baik yang berbasis posisi maupun pribadi dalam berbagai macam hubungan kekuasaan untuk menangani secara berhasil kasus partisipasi masyarakat desa dalam pembangunan.

3. Pengkodean Terpilih

3.1 Kategori Inti:

Untuk menangani kasus partisipasi masyarakat desa dalam pembangunan secara berhasil, aktor kekuasaan telah mengembangkan dan menggunakan berbagai jenis pola perilaku kekuasaan yang berbasis pada posisi, yaitu:

- Meminta kepala dusun untuk mencatat, melaporkan dan memasukkan hasil pembangunan dusun yang dikelola oleh panitia pembangunan dadakan ke dalam RAPPKD tahun anggaran berikutnya (*Perilaku Kekuasaan Otoritatif/Legitimasi*)
- Kepada warga desa yang tingkat kesadarannya untuk berpartisipasi dalam pembangunan masih rendah dipergunakan pendekatan *dikencengi* (*Perilaku Kekuasaan Koersif*)
- Bagi warga desa yang telah tinggi tingkat kesadarannya berpartisipasi dalam pembangunan dipergunakan pendekatan *dikendoni* (*Perilaku Kekuasaan Persuasif/Referensi*)
- Mempertahankan penetapan klasifikasi kontribusi yang harus dibayar oleh warga desa sesuai dengan plafon anggaran pembangunan dalam RAPPKD walaupun dirasakan kurang proporsional oleh masyarakat mengingat penghasilan mereka yang fluktuatif (*Perilaku Kekuasaan Koersif*)
- Menyelenggarakan rapat selapanan dengan seluruh jajaran perangkat desa sebagai sarana untuk memantau penyelenggaraan pembangunan dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan (*Perilaku Kekuasaan Relasional*)

3.2 Kategori Inti:

Untuk menangani kasus partisipasi masyarakat dalam pembangunan secara berhasil, aktor kekuasaan juga mengembangkan dan menggunakan berbagai jenis pola perilaku kekuasaan yang berbasis pribadi, yaitu:

- Keberanian menerima tantangan atasan untuk menaikkan RAPPKD dari 350 juta menjadi 500 juta dan berhasil (*Perilaku Kekuasaan Persuasif/Referensi*)
- Membangkitkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan dengan menumbuhkan kepercayaan kepada mereka bahwa kontribusi yang mereka berikan benar-benar sepenuhnya dipergunakan untuk meningkatkan kesejahteraan mereka (*Perilaku Kekuasaan Persuasif/Referensi*)
- Memanfaatkan potensi masyarakat, mempertebal jiwa gotong royong warga desa, dan menjadikannya dirinya, perangkat desa, pengurus LMD dan LKMD dan tokoh-tokoh masyarakat desa yang lain sebagai teladan dalam berpartisipasi dalam pembangunan (*Perilaku Kekuasaan Persuasif/Referensi*)
- Warga desa yang tinggi tingkat kesadarannya berpartisipasi dalam pembangunan didekati dengan pendekatan *dikendoni* (*Perilaku Kekuasaan Persuasif/Referensi*)
- Merefungsikan peran kelompok kerja sebagai kepanjangan tangan LKMD jenjang bawah untuk menampung aspirasi masyarakat bawah (*Perilaku Kekuasaan Delegatif*)
- Menerima dan mendukung peran panitia pembangunan *dadakan* yang dibentuk oleh warga dusun untuk melaksanakan pembangunan sesuai dengan aspirasi masyarakat dusun (*Perilaku Kekuasaan Delegatif*)
- Memberi kesempatan yang seluas-luasnya kepada warga masyarakat yang potensial di berbagai bidang untuk tampil sebagai pelopor atau teladan di bidangnya masing-masing guna menumbuhkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan (*Perilaku Kekuasaan Delegatif*)
- Meminta seluruh aparatnya di dusun (kasun, pokja, RT dan RW) untuk selalu menjalin hubungan yang erat dan mendukung secara positif terhadap panitia pembangunan *dadakan* di dusun masing-masing (*Perilaku Kekuasaan Resiprokal*)

Kedua kategori inti tersebut di atas baik perilaku kekuasaan yang berbasis posisi maupun pribadi dengan berbagai jenisnya telah dikembangkan dan dipergunakan oleh aktor kekuasaan secara berhasil untuk menangani kasus partisipasi masyarakat dalam pembangunan di desa Tegalrejo. Dalam setiap episod hubungan kekuasaan dalam kasus tersebut telah dipergunakan basis dan jenis perilaku kekuasaan yang khas, berbeda-beda, saling berkaitan dan terus menerus sesuai dengan ruang dan waktu sehingga berhasil. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa untuk menangani kasus partisipasi masyarakat dalam pembangunan secara berhasil di desa Tegalrejo aktor kekuasaan telah menampilkan pola perilaku kekuasaan *kontinuum* dan *interface*. Pernyataan ini dapat dijabarkan dalam suatu *matriks kondisional* (*conditional matrix*) sebagai berikut:

- (1) Aktor kekuasaan adalah obyek dan sekaligus subyek pembangunan desa. Aktor aktif berpartisipasi dalam pembangunan desa, dan dalam posisinya sebagai diri-pribadi mampu mengembangkan otonomi kekuasaannya (kekuasaan pribadinya) dan dipergunakan untuk kepentingan dirinya sendiri -- kelompok kecil masyarakat -- dan masyarakat desa secara luas yang mempunyai dampak lokal, regional dan nasional.
- (2) Aktor kekuasaan dalam posisinya sebagai pemimpin pembangunan desa mempunyai keabsahan untuk memiliki, mengembangkan dan menggunakan kekuasaan posisinya untuk kepentingan dirinya -- kelompok kecil masyarakat -- dan masyarakat desa secara luas yang mempunyai dampak lokal, regional dan nasional.

Berdasarkan hasil proses pengkodean data baik pada kasus ruilslag tanah Talok, pendirian gedung SMPN IV dan partisipasi masyarakat desa dalam pembangunan, maka dapat ditemukan dan disusun proposisi-proposisi sebagai berikut:

Proposisi 1:

"Beberapa pola perilaku kekuasaan: otoritatif/legitimasi, koersif dan relasional dapat dikembangkan dan dipakai oleh pemimpin untuk mencapai suatu tujuan atas dasar posisi yang didudukinya secara formal dalam suatu organisasi".

Proposisi 2:

"Beberapa pola perilaku kekuasaan: delegatif, persuasif/referensi, dan resiprokal dapat dikembangkan dan dipakai oleh pemimpin untuk mencapai suatu tujuan atas dasar hasil pembinaan diri-pribadi".

Proposisi 3:

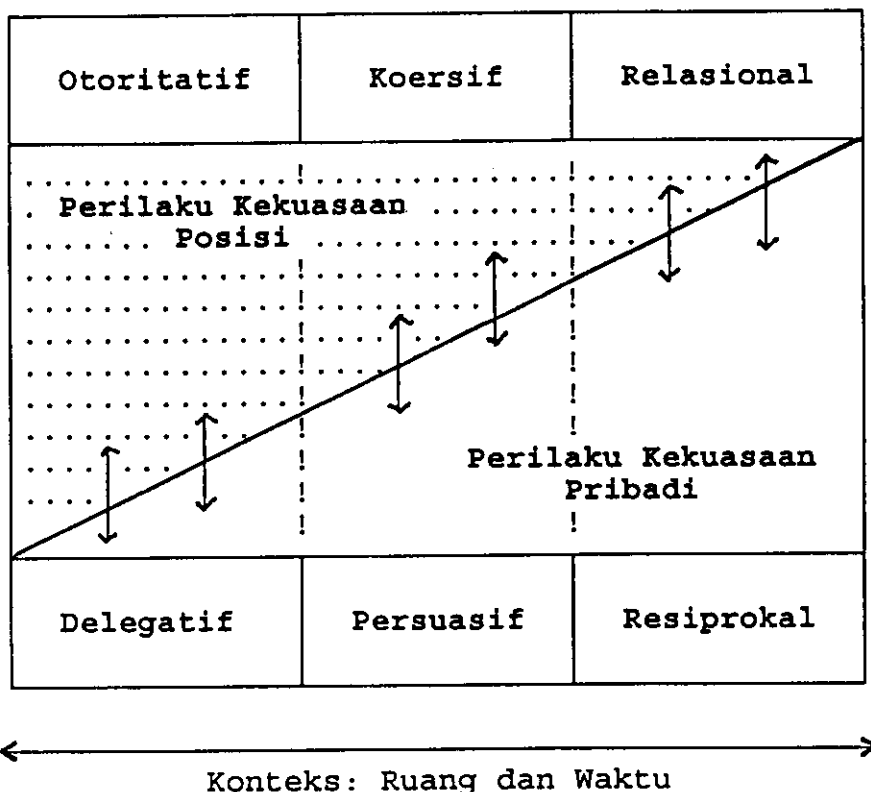
"Kontinuum dan interface perilaku kekuasaan yang berbasis organisasi (posisi) dan pribadi berfungsi secara efektif bagi pemimpin dalam menangani kasus-kasus penting dalam pembangunan".

			Relasional
			Koersif
Kepala Desa	Memperoleh kekuasaan dari organisasi (Ascribed)	Kekuasaan Posisi (Position Power)	Otoritatif/ Legitimasi
	Memperoleh kekuasaan dari upaya diri (Achieved)	Kekuasaan Pribadi (Personal Power)	Delegatif
			Persuasif/ Referensi
			Resiprokal

Keterangan:

1. Perilaku Kekuasaan Otoritatif/Legitimasi: kemampuan mempengaruhi orang lain dengan menggunakan kewenangan resmi/sah.
2. Perilaku Kekuasaan Koersif: kemampuan mempengaruhi orang lain dengan memberikan paksaan/ancaman sesuai dengan otoritas formalnya.
3. Perilaku Kekuasaan Relasional: kemampuan mempengaruhi orang lain dengan menggunakan jaringan hubungan formal.
4. Perilaku Kekuasaan Delegatif: kemampuan mempengaruhi orang lain dengan memberikan penguatan dan pemberdayaan kekuasaan orang lain.
5. Perilaku Kekuasaan Persuasif/Referensi: kemampuan mempengaruhi orang lain dengan memberikan keyakinan dan contoh keteladanan.
6. Perilaku Kekuasaan Resiprokal: kemampuan mempengaruhi orang lain dengan menggunakan jaringan hubungan timbal-balik secara informal.

Gambar 1 Basis dan Jenis Perilaku Kekuasaan



Keterangan:

Dari ketiga kasus yang dikaji, perilaku kekuasaan pemimpin yang efektif bergerak secara kontinum dan interface (bersinggungan) antara perilaku kekuasaan posisi dan perilaku kekuasaan pribadi.

Gambar 2 Kontinum Perilaku Kekuasaan

