

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP EFEKTIVITAS PELAKSANAAN PROGRAM DANA DESA PADA DESA APUNG DAN DESA MARA HILIR KABUPATEN BULUNGAN: PARTISIPASI MASYARAKAT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Rino Bagus Haryanto^{1(a)}, Pardamean Daulay^{2(b)}, Rina Yulianti^{3(c)}

^{1,2}*Department of Public Administration, Universitas Terbuka*

³*Program Studi Administrasi Publik, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa*

^{a)}*rinofreak@gmail.com*, ^{b)}*padameand@ecampus.ut.ac.id*, ^{c)}*rina.yulianti@untirta.ac.id*

**INFORMASI
ARTIKEL**

Article History:

Dikirim:

05-12-2025

Diterbitkan Online:

31-03-2026

Kata Kunci:

Gaya Kepemimpinan,
Partisipasi Masyarakat,
Efektivitas, Dana Desa

ABSTRAK

Pelaksanaan Program Dana Desa di Kabupaten Bulungan, Provinsi Kalimantan Utara masih menghadapi tantangan berupa rendahnya keterlibatan masyarakat dalam setiap tahapan program. Pengamatan awal di Desa Apung dan Desa Mara Hilir menunjukkan adanya kontras gaya kepemimpinan, di mana satu desa cenderung memiliki pendekatan instruktif yang kaku sementara desa lainnya lebih partisipatif, yang diduga menjadi penyebab variasi efektivitas program. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala desa terhadap efektivitas pelaksanaan Program Dana Desa, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui partisipasi masyarakat sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Populasi penelitian adalah masyarakat penerima manfaat Dana Desa di dua desa, yaitu Desa Apung dan Desa Mara Hilir, Kabupaten Bulungan, dengan jumlah responden sebanyak 212 orang. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner berskala Likert. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak Jamovi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala desa berpengaruh positif dan signifikan terhadap partisipasi masyarakat, serta berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap efektivitas pelaksanaan Program Dana Desa melalui partisipasi masyarakat. Nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa 67,8% variasi efektivitas program dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dan partisipasi masyarakat, sementara sisanya 32,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan kepala desa yang bersifat transformasional dan partisipatif mampu meningkatkan keterlibatan masyarakat, sehingga memperkuat efektivitas program dan hasil pembangunan desa.

Keywords:

Leadership Style, Community Participation, Effectiveness, Village Fund Program

Corresponding Author:

rinofreak@gmail.com

ABSTRACT

The implementation of the Village Fund Program in Bulungan Regency, North Kalimantan Province, faces challenges regarding low community involvement. Initial observations in Apung and Mara Hilir Villages revealed a contrast in leadership approaches, where one village tended toward a rigid instructional style while the other was more participatory, which is suspected to cause variations in program effectiveness. This study aims to analyze how the leadership style of the village head influences the effectiveness of the Village Fund Program, both directly and indirectly, through community participation as a mediating variable. The research utilized a quantitative approach with an associative design. The population consisted of community beneficiaries of the Village Fund Program from two villages, Apung and Mara Hilir in Bulungan Regency, totaling 212 respondents. Data were

collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed through Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) with Jamovi software. The results indicate that the village head's leadership style has a positive and significant effect on community participation, as well as both direct and indirect effects on program effectiveness through this participation. The coefficient of determination reveals that 67.8% of the variation in program effectiveness can be explained by leadership and community participation, while the remaining 32.2% is influenced by other factors. These findings suggest that a transformational and participatory leadership style encourages active community involvement, thereby enhancing the effectiveness and sustainability of rural development programs.

DOI:

<https://doi.org/10.24036/jmiap.v8i1.1428>

PENDAHULUAN

Dana Desa merupakan salah satu kebijakan strategis pemerintah dalam memperkuat otonomi dan mempercepat pembangunan di tingkat desa. Sejak diberlakukan melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Dana Desa berperan penting dalam mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat desa, penguatan kelembagaan lokal, dan pemerataan pembangunan. Namun, efektivitas pelaksanaannya belum sepenuhnya optimal di berbagai daerah, termasuk di Kabupaten Bulungan, Kalimantan Utara.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa rendahnya partisipasi masyarakat dan lemahnya kapasitas kepemimpinan kepala desa menjadi hambatan utama efektivitas pelaksanaan Dana Desa. Anwar (2017) di Kabupaten Mempawah menemukan bahwa penggunaan Alokasi Dana Desa (ADD) lebih banyak berfokus pada pembangunan fisik dibandingkan pemberdayaan masyarakat. Hasil serupa disampaikan oleh Permatasari et al. (2021), yang menegaskan bahwa efektivitas program Dana Desa sangat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan lokal dan keterlibatan masyarakat.

Sejalan dengan itu, Daulay (2025) menekankan bahwa pembangunan desa harus berbasis pada pemberdayaan dan kearifan lokal agar manfaat program benar-benar dirasakan masyarakat. Hasil serupa disampaikan oleh Permatasari et al. (2021), yang menegaskan bahwa efektivitas program Dana Desa sangat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan lokal dan keterlibatan masyarakat.

Dalam konteks kepemimpinan, berbagai studi menegaskan pentingnya gaya kepemimpinan transformasional dalam pemerintahan desa. Bass & Avolio (1990)

menjelaskan bahwa pemimpin transformasional menginspirasi pengikut melalui visi, keteladanan, dan pemberdayaan. Penelitian Hendri & Macella (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala desa berperan langsung dalam menentukan arah pembangunan dan kualitas pelayanan publik di tingkat desa. Rosyati & Rusmawan (2022) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja kepala desa berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintahan desa di Kabupaten Sukabumi. Sementara itu, penelitian (Fareed et al., 2021; Shwedeh et al., 2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan efektivitas kebijakan publik melalui komunikasi, kepercayaan, dan kolaborasi.

Dalam hal partisipasi masyarakat, teori *Ladder of Participation* dari Arnstein (1969) memberikan kerangka penting untuk memahami keterlibatan warga dalam pembangunan, dari partisipasi simbolik (*tokenism*) hingga kontrol penuh warga (*citizen control*). Firmani et al. (2025) menegaskan bahwa partisipasi masyarakat tidak dapat dilepaskan dari prinsip *good governance*, khususnya transparansi dan akuntabilitas yang menjadi dasar pengambilan keputusan publik. Partisipasi aktif masyarakat telah terbukti memperkuat efektivitas kebijakan publik (Bobbio, 2019; Devi & Kurniawati, 2016; Sukmana & Islamy, 2019). Namun, Saragih & Alpi (2023) menunjukkan bahwa di beberapa konteks, partisipasi belum signifikan terhadap efektivitas Dana Desa karena masih bersifat formalitas.

Dalam konteks Dana Desa, Kuryadi et al. (2025) menunjukkan bahwa pengelolaan Dana Desa yang baik dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat apabila didukung

oleh kepemimpinan responsif dan keterlibatan warga dalam pengambilan keputusan. Temuan ini menguatkan pentingnya melihat kepemimpinan dan partisipasi masyarakat secara bersamaan dalam mengukur efektivitas implementasi program desa.

Pemilihan Desa Apung dan Desa Mara Hilir sebagai lokus penelitian didasari oleh fenomena kontras pada pola kepemimpinan dan dampaknya terhadap program desa. Berdasarkan pengamatan awal peneliti, kedua desa ini menunjukkan anomali yang unik; di satu sisi, Desa Apung menunjukkan karakter kepemimpinan yang lebih partisipatif-transformatif, di mana kepala desa aktif membangun komunikasi dua arah, memberikan motivasi inspirasional, dan membuka ruang diskusi bagi warga, sehingga tingkat partisipasi masyarakat terlihat lebih dinamis. Sebaliknya, di Desa Mara Hilir, pola kepemimpinan cenderung bersifat instruktif-direktif, dengan pengambilan keputusan yang lebih didominasi oleh pendekatan formal struktural (*top-down*) sehingga keterlibatan aspirasi warga menjadi terbatas. Kontras empiris ini menciptakan sebuah 'laboratorium alamiah' bagi peneliti untuk menguji bagaimana perbedaan pendekatan kepemimpinan tersebut memengaruhi efektivitas dana desa melalui jalur mediasi partisipasi masyarakat.

Dengan demikian, terdapat *research gap* yang perlu dijawab, yaitu bagaimana gaya kepemimpinan kepala desa memengaruhi efektivitas pelaksanaan Dana Desa, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui partisipasi masyarakat. Penelitian ini dilakukan di Desa Apung dan Desa Mara Hilir, Kabupaten Bulungan, yang memiliki karakteristik kepemimpinan berbeda: demokratis dan otoriter. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala desa terhadap efektivitas pelaksanaan Program Dana Desa, serta peran partisipasi masyarakat sebagai variabel mediasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Lokasi penelitian dilakukan di Desa Apung dan Desa Mara Hilir, Kabupaten Bulungan. Populasi penelitian adalah masyarakat penerima manfaat Dana Desa di kedua desa tersebut. Sampel ditentukan menggunakan teknik Proportional Random Sampling untuk menjamin keterwakilan dari kedua desa yang

memiliki karakteristik kepemimpinan berbeda. Menggunakan rumus Slovin dengan *margin of error* 10%, diperoleh jumlah responden sebanyak 212 orang, dengan pembagian proporsional sebanyak 101 responden di Desa Apung dan 111 responden di Desa Mara Hilir.

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert (1–5). Variabel penelitian meliputi:

- Gaya Kepemimpinan (x): Diukur melalui dimensi pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual Bass & Avolio (1990).
- Partisipasi Masyarakat (z): Sebagai variabel mediasi, dioperasionalkan dari tipologi Ladder of Participation Arnstein (1969) yang diadaptasi ke dalam indikator teknis berupa pemberian informasi, konsultasi, dan kemitraan warga dalam program desa.
- Efektivitas Pelaksanaan Program Dana Desa (y): Diukur melalui kriteria ketepatan sasaran, pemanfaatan, dan keberlanjutan hasil program William N. Dunn (2003) serta Van Meter & Van Horn (1975).

Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Square - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan perangkat lunak Jamovi. Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada kemampuannya dalam menguji model mediasi yang kompleks tanpa mensyaratkan asumsi distribusi normal yang ketat pada sampel kecil.

Pengujian dilakukan melalui dua tahap evaluasi utama:

- Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*): Pengujian dilakukan untuk menjamin kualitas instrumen penelitian. Validitas konvergen diukur berdasarkan nilai *Loading Factor* (ambang batas $> 0,70$) dan *Average Variance Extracted* ($AVE > 0,50$). Sementara itu, reliabilitas instrumen dievaluasi menggunakan nilai Cronbach's Alpha dengan kriteria minimal 0,70 sebagai indikator konsistensi internal yang memadai. Selain itu, validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) dengan ambang batas di bawah 0,85 untuk memastikan setiap konstruk secara empiris benar-benar berbeda satu sama lain.

- Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*): Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur simulasi sampel ulang (*bootstrapping*) untuk mengevaluasi signifikansi hubungan antar variabel. Parameter yang digunakan meliputi nilai *path coefficient* (koefisien jalur), t-statistik, dan p-value. Kekuatan prediksi model secara keseluruhan diukur berdasarkan nilai koefisien determinasi (R-Square).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Mean	SD	Kategori
Gaya Kepemimpinan Kepala Desa (x)	100	4.06	0.52	Tinggi
Partisipasi Masyarakat (z)	100	3.35	0.84	Sedang
Efektivitas Pelaksanaan Program Dana Desa (y)	100	3.98	0.71	Tinggi

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala desa (x) memperoleh skor rata-rata 4,06 (kategori tinggi). Mayoritas responden menilai kepala desa menunjukkan keteladanan, menyampaikan visi pembangunan secara inspiratif, serta tanggap terhadap aspirasi masyarakat. Ini menggambarkan kecenderungan kepemimpinan yang transformasional, sesuai konsep *Idealized Influence dan Inspirational Motivation* dari Bass & Avolio (1990). Hendri & Macella (2022) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif berkontribusi langsung terhadap meningkatnya kualitas pelayanan dan pembangunan desa.

Variabel partisipasi masyarakat (z) memiliki rata-rata skor 3,35 (kategori sedang), menunjukkan bahwa keterlibatan warga sudah terjadi tetapi belum optimal, terutama dalam tahap pengawasan dan evaluasi program. Artinya, partisipasi masih berada pada tingkat *consultation* hingga *partnership* dalam tangga partisipasi Arnstein (1969).

Sementara itu, efektivitas pelaksanaan Program Dana Desa (y) memperoleh rata-rata skor 3,98 (kategori tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa program secara umum dinilai efektif dalam mencapai sasaran pembangunan fisik dan sosial, meskipun masih terdapat kesenjangan persepsi antar warga terkait manfaat program. Nilai ini

mengindikasikan efektivitas administratif yang baik, namun efektivitas substantif masih dapat ditingkatkan.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	Indikator	Factor Loading	AVE	Cronbach's Alpha
Gaya Kepemimpinan (x)	X1-X7	0.658-0.854	> 0,50	0.929
Partisipasi Masyarakat (z)	Z1-Z6	0.834-0.952	> 0,50	0.971
Efektivitas Program (y)	Y1-Y5	0.785-0.931	> 0,50	0.953

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas (Tabel 2), seluruh indikator variabel memiliki nilai *factor loading* yang memenuhi syarat validitas konvergen dengan nilai rata-rata di atas 0,70, meskipun terdapat beberapa indikator yang berada pada rentang 0,65-0,69 namun tetap dipertahankan karena nilai AVE setiap konstruk telah melampaui 0,50 (Hair et al., 2019). Nilai Cronbach's Alpha untuk setiap konstruk seluruhnya berada di atas 0,70, sehingga dinyatakan reliabel. Dengan demikian, seluruh konstruk penelitian dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan dalam analisis SEM berikutnya.

Tabel 3. Heterotrait-Monotrait (HTMT)

	x	z	y
x	1.000	0.606	0.588
z	0.606	1.000	0.634
y	0.588	0.634	1.000

Uji validitas diskriminan dilakukan dengan menggunakan kriteria Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Berdasarkan Tabel 3, seluruh nilai HTMT antar variabel berada di bawah ambang batas 0,85. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang sangat baik, di mana masing-masing variabel secara empiris berbeda satu sama lain.

Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis (Path Coefficients)

Jalur Hubungan	Koefisien Jalur (β)	p-value	Keputusan
Gaya Kepemimpinan terhadap Partisipasi Masyarakat	0.47	<0.001	Diterima
Partisipasi Masyarakat terhadap Efektivitas Program	0.59	<0.001	Diterima
Gaya Kepemimpinan terhadap Efektivitas Program	0.44	<0.001	Diterima
Gaya Kepemimpinan terhadap Efektivitas Program (melalui Partisipasi)	0.28	<0.001	Diterima (Mediasi Parsial)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa:

- Gaya kepemimpinan kepala desa berpengaruh positif dan signifikan terhadap partisipasi masyarakat ($\beta = 0,47$; $p < 0,001$).
- Partisipasi masyarakat berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan program dana desa ($\beta = 0,59$; $p < 0,001$).
- Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap efektivitas pelaksanaan program dana desa ($\beta = 0,44$; $p < 0,001$).
- Partisipasi masyarakat memediasi secara parsial hubungan antara gaya kepemimpinan dan efektivitas pelaksanaan program dana desa ($\beta = 0,28$; $p < 0,001$).

Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,678 menunjukkan bahwa 67,8% variasi efektivitas pelaksanaan program dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dan partisipasi masyarakat, sedangkan sisanya 32,2% dipengaruhi oleh faktor lain seperti transparansi, akuntabilitas, dan kondisi sosial budaya desa.

Tabel 5. Perbandingan Hasil Uji Hipotesis per Lokus

Jalur Hubungan	β Desa Apung (p-value)	β Desa Mara Hilir (p-value)	Simpulan Perbandingan
Gaya Kepemimpinan terhadap Efektivitas Program dana desa	0.331 (0.001)	0.445 (0.000)	Mara Hilir lebih dominan langsung
Gaya Kepemimpinan terhadap Partisipasi Masyarakat	0.653 (0.000)	0.373 (0.001)	Apung jauh lebih kuat mendorong warga
Partisipasi Masyarakat terhadap Efektivitas Program dana desa	0.505 (0.000)	0.110 (0.346)	Hanya signifikan di Desa Apung

Berdasarkan hasil uji *Multi-Group Analysis* (MGA) yang disajikan pada Tabel tersebut, ditemukan perbedaan mekanisme kerja model

kepemimpinan dan partisipasi yang sangat kontras di kedua desa:

- Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas program dana desa di Desa Mara Hilir ($\beta = 0,445$; $p < 0,001$) terlihat lebih dominan secara langsung dibandingkan di Desa Apung. Hal ini mengindikasikan bahwa pencapaian target-target program Dana Desa di Mara Hilir sangat bergantung pada instruksi dan kontrol personal kepala desa. Efektivitas program di desa ini lebih bersifat administratif-birokratis yang digerakkan dari atas (top-down).
- Sebaliknya, di Desa Apung, gaya kepemimpinan memiliki daya dorong yang jauh lebih kuat terhadap partisipasi masyarakat ($\beta = 0,653$; $p < 0,001$) dibandingkan Mara Hilir ($\beta = 0,373$). Temuan ini secara empiris membuktikan bahwa kepala desa di Desa Apung menerapkan prinsip kepemimpinan transformasional yang lebih efektif dalam memotivasi dan menginspirasi warga untuk terlibat aktif dalam pembangunan desa.
- Temuan paling krusial dalam penelitian ini adalah pengaruh partisipasi masyarakat terhadap efektivitas program dana desa. Di Desa Apung, partisipasi masyarakat merupakan faktor penentu yang sangat signifikan ($\beta = 0,505$; $p < 0,001$). Namun, di Desa Mara Hilir, partisipasi justru tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas program ($\beta = 0,110$; $p = 0,346$).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Partisipasi Masyarakat

Temuan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap partisipasi masyarakat memperkuat teori Bass & Avolio (1990) mengenai *transformational leadership*, di mana pemimpin tidak hanya mengarahkan bawahan, tetapi juga menginspirasi dan memberdayakan mereka. Kepala desa yang komunikatif dan visioner mampu menciptakan kepercayaan serta menumbuhkan rasa memiliki masyarakat terhadap program pembangunan. Hal ini sejalan dengan temuan Hendri & Macella (2022) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala desa berperan penting dalam membentuk pola interaksi dan tingkat partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Rosyati & Rusmawan (2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala desa memengaruhi

kinerja dan motivasi kerja aparatur desa. Penelitian Fareed et al. (2021) juga menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap keberhasilan proyek publik melalui peningkatan partisipasi dan rasa tanggung jawab bersama. Di tingkat lokal, kepemimpinan yang partisipatif terbukti menjadi katalis utama keterlibatan masyarakat dalam musyawarah desa dan kegiatan pembangunan (Sukmana & Islamy, 2019).

Dalam konteks penelitian ini, Desa Apung menjadi contoh nyata bagaimana gaya kepemimpinan demokratis mendorong partisipasi warga yang tinggi. Kepala desa mengedepankan transparansi dan konsultasi terbuka dalam setiap perencanaan, sehingga warga merasa dilibatkan. Sebaliknya, di Desa Mara Hilir, gaya kepemimpinan yang lebih otoriter membuat partisipasi masyarakat terbatas pada tahap pelaksanaan. Hal ini menegaskan pentingnya gaya kepemimpinan sebagai *enabler* partisipasi, bukan sekadar *decision maker*. Daulay (2025) juga menekankan bahwa kepemimpinan berbasis kearifan lokal mampu meningkatkan pemberdayaan masyarakat dan mendorong partisipasi pada tingkat akar rumput. Hendri & Macella (2022) juga menekankan bahwa keberhasilan pembangunan desa sangat bergantung pada pola kepemimpinan yang memberikan ruang dialog dan kolaborasi dengan masyarakat.

Pengaruh Partisipasi Masyarakat terhadap Efektivitas Pelaksanaan Program dana desa

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan program. Temuan ini sejalan dengan teori *Ladder of Participation* (Arnstein, 1969), di mana tingkat partisipasi yang lebih tinggi menghasilkan pengaruh yang lebih besar terhadap hasil kebijakan publik. Partisipasi aktif warga dalam perencanaan dan pengawasan menjamin kesesuaian program dengan kebutuhan lokal serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Hal ini konsisten dengan penelitian Firmani et al. (2025) yang menegaskan bahwa partisipasi masyarakat meningkat ketika tata kelola pembangunan desa menerapkan prinsip transparansi, keterbukaan informasi, dan akuntabilitas. Temuan ini konsisten dengan penelitian Hendri & Macella (2022) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala desa yang demokratis,

melalui komunikasi terbuka dan pelibatan aparatur serta warga, mampu meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa.

Secara empiris, hasil ini konsisten dengan penelitian Devi & Kurniawati (2016) yang menemukan bahwa keberhasilan pelestarian lingkungan di Semarang ditentukan oleh keterlibatan komunitas lokal. Begitu pula dengan penelitian Prayoga et al. (2019) yang menunjukkan hubungan positif antara partisipasi masyarakat dan kualitas program publik. Sebaliknya, hasil penelitian Saragih & Alpi (2023) yang menemukan pengaruh tidak signifikan di Serdang Bedagai menunjukkan bahwa ketika partisipasi masih bersifat formalitas, dampaknya terhadap efektivitas menjadi terbatas. Hal serupa ditemukan oleh Rahmawati et al. (2021), yang mencatat bahwa rendahnya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan Dana Desa menghambat efektivitas program karena proses perencanaan tidak sepenuhnya mencerminkan kebutuhan warga.

Dalam konteks Bulungan, partisipasi masyarakat yang terbentuk melalui musyawarah desa, kerja bakti, dan forum pengawasan berperan dalam menciptakan rasa tanggung jawab bersama terhadap Dana Desa. Warga tidak hanya menjadi penerima manfaat, tetapi juga menjadi mitra pemerintah desa dalam perencanaan dan pelaksanaan pembangunan. Ini memperkuat konsep efektivitas kebijakan William N. Dunn (2003), di mana efektivitas tidak hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga dari kualitas proses pelaksanaan kebijakan. Dianingsih et al. (2021) juga menemukan bahwa program berbasis masyarakat hanya efektif ketika warga dilibatkan sejak perencanaan hingga evaluasi, bukan sekadar sebagai pelaksana. Partisipasi masyarakat juga merupakan hal yang penting untuk diupayakan terus menerus agar demokrasi tetap dapat berjalan dan berbagai bentuk monopoli oleh pejabat dapat dihapuskan (Ngadisah & Darmanto, 2023).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Efektivitas Pelaksanaan Program dana desa

Hasil penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan kepala desa berpengaruh langsung terhadap efektivitas pelaksanaan Program Dana Desa. Pemimpin yang memiliki visi dan integritas tinggi mampu mengelola sumber daya desa secara efektif dan efisien,

serta memastikan kegiatan berjalan tepat waktu dan tepat sasaran. Hal ini sejalan dengan pandangan Steers (1985) bahwa efektivitas organisasi bergantung pada kemampuan pemimpin mengarahkan seluruh elemen menuju pencapaian tujuan bersama. Hasil ini juga diperkuat oleh Hendri & Macella (2022) yang menemukan bahwa kepala desa berperan sentral dalam keberhasilan pembangunan, dan efektivitas program meningkat ketika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dan responsif.

Penemuan ini mendukung hasil penelitian Fanar Shwedeh et al. (2020) dan Fareed et al. (2021), yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak signifikan terhadap ketepatan waktu dan kinerja proyek publik. Dalam konteks desa, kepala desa berperan tidak hanya sebagai administrator, tetapi juga *change agent* yang mampu membangun kolaborasi lintas kelompok masyarakat.

Namun, hasil lapangan menunjukkan bahwa efektivitas administratif tidak selalu diikuti efektivitas sosial. Yulianti & Fuad (2019) menegaskan bahwa keterbukaan informasi publik merupakan faktor penting yang menjembatani kepemimpinan dengan efektivitas layanan publik, karena transparansi meningkatkan kepercayaan dan partisipasi warga. Di Desa Mara Hilir, misalnya, meski realisasi anggaran tinggi, keterlibatan masyarakat relatif rendah. Ini menandakan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada hasil (*output oriented leadership*) belum tentu menghasilkan keberlanjutan (*outcome sustainability*). Sebaliknya, di Desa Apung, tingkat partisipasi masyarakat tinggi meskipun dengan sumber daya terbatas, menunjukkan bahwa keberhasilan program lebih bergantung pada kualitas kepemimpinan daripada besar kecilnya anggaran.

Efek Mediasi Partisipasi Masyarakat

Hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat berperan sebagai mediator parsial antara gaya kepemimpinan dan efektivitas pelaksanaan program. Daulay (2025) menegaskan bahwa partisipasi masyarakat merupakan komponen utama dalam pemberdayaan desa, sehingga ketika pemimpin membuka ruang kolaborasi, efektivitas program meningkat secara signifikan. Hal ini memperkuat pandangan Bobbio (2019) bahwa partisipasi publik bukan hanya pelengkap,

tetapi instrumen deliberatif yang memperkuat legitimasi kebijakan. Dengan demikian, kepala desa yang mendorong partisipasi warga tidak hanya meningkatkan transparansi, tetapi juga memperkuat efektivitas melalui rasa kepemilikan bersama terhadap program.

Fenomena ini juga sesuai dengan kerangka implementasi kebijakan Van Meter & Van Horn (1975), yang menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh karakteristik pelaksana (kepemimpinan), komunikasi, dan dukungan publik. Keselarasan ini juga diperkuat oleh Firmani, Daulay (2025) yang menemukan bahwa partisipasi berfungsi sebagai penghubung antara kepemimpinan responsif dan peningkatan kinerja program publik. Dengan kata lain, kepemimpinan yang baik tanpa dukungan partisipatif tidak akan menghasilkan efektivitas yang berkelanjutan.

Analisis Komparatif antar Lokus (*Multi-Group Analysis*)

Berdasarkan hasil uji Multi-Group Analysis (MGA), ditemukan dinamika hubungan variabel yang berbeda secara signifikan antara Desa Apung dan Desa Mara Hilir. Temuan ini memberikan penjelasan mendalam mengapa karakteristik lokus sangat menentukan bekerjanya model pembangunan desa. Perbedaan paling mencolok ditemukan pada jalur pengaruh partisipasi masyarakat terhadap efektivitas pelaksanaan program dana desa. Pada Desa Apung, partisipasi masyarakat memiliki pengaruh positif yang sangat kuat dan signifikan. Sebaliknya, di Desa Mara Hilir, pengaruh tersebut justru tidak signifikan. Hal ini membuktikan bahwa di Desa Mara Hilir, keterlibatan warga hanya bersifat formalitas dan tidak berkorelasi nyata dengan keberhasilan program di lapangan. Hal tersebut sejalan dengan kritik Saragih & Alpi (2023) bahwa partisipasi yang bersifat "semu" atau hanya sekadar memenuhi syarat administratif tidak akan berdampak pada kualitas hasil kebijakan. Selain itu, gaya kepemimpinan di Desa Apung memiliki daya dorong terhadap partisipasi yang jauh lebih tinggi dibandingkan Desa Mara Hilir. Sebaliknya, pengaruh langsung kepemimpinan terhadap efektivitas di Desa Mara Hilir justru lebih dominan daripada di Desa Apung. Fenomena ini menunjukkan adanya perbedaan gaya kepemimpinan bahwa di Desa Apung bekerja melalui jalur pemberdayaan masyarakat (kepemimpinan transformasional), sementara Desa Mara Hilir bekerja melalui jalur instruksi

langsung (kepemimpinan direktif/otoriter). Temuan MGA ini mengonfirmasi bahwa kepemimpinan di Desa Apung lebih mampu menciptakan efektivitas yang substantif melalui penguatan partisipasi warga. Sementara di Desa Mara Hilir, efektivitas yang tercapai cenderung bersifat administratif *output* semata tanpa dukungan keterlibatan warga yang bermakna. Hal ini mempertegas urgensi transformasi gaya kepemimpinan kepala desa dari pola instruktif menuju pola partisipatif guna menjamin keberlanjutan program pembangunan desa.

Implikasi Teoritis dan Praktis

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat hubungan antara teori kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1990) dan teori partisipasi publik (Arnstein, 1969) dalam konteks implementasi kebijakan publik (Van Meter & Van Horn, 1975). Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas kebijakan desa bukan hanya fungsi dari desain program, tetapi juga hasil dari interaksi sosial antara pemimpin dan masyarakat.

Secara praktis, penelitian ini memberikan masukan bagi pemerintah daerah dan Kementerian Desa agar pelatihan kepala desa tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada *soft skills* kepemimpinan transformasional dan komunikasi partisipatif. Selain itu, perlu mekanisme evaluasi berbasis partisipasi warga, sehingga efektivitas Dana Desa dapat diukur tidak hanya dari realisasi anggaran, tetapi juga dari manfaat sosialnya.

PENUTUP

Penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala desa berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan Program Dana Desa, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui partisipasi masyarakat sebagai variabel mediasi. Kepemimpinan yang transformasional dan partisipatif mendorong masyarakat untuk lebih terlibat dalam setiap tahapan pembangunan, sehingga meningkatkan efektivitas pelaksanaan program. Partisipasi masyarakat terbukti menjadi jembatan penting yang memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap keberhasilan program pembangunan desa. Penelitian ini juga menyimpulkan adanya perbedaan pola hubungan di kedua desa, di mana efektivitas program di Desa Apung sangat ditentukan oleh partisipasi masyarakat, sedangkan di Desa Mara

Hilir efektivitas lebih dominan ditentukan oleh instruksi langsung kepala desa.

Pemerintah daerah perlu memperkuat kapasitas kepemimpinan kepala desa melalui pelatihan manajerial dan komunikasi partisipatif. Kepala desa disarankan untuk mendorong partisipasi masyarakat secara lebih inklusif dalam musyawarah, pelaksanaan, dan pengawasan Dana Desa. Penelitian selanjutnya dapat memperluas lokasi dan menambahkan variabel lain seperti transparansi, akuntabilitas, atau kepercayaan publik untuk memberikan gambaran lebih komprehensif tentang efektivitas pelaksanaan Dana Desa.

Penulis menyadari bahwa temuan ini memiliki beberapa keterbatasan teknis. Pertama, penggunaan sampel sebanyak 212 responden dengan *margin of error* 10% serta fokus pada dua desa spesifik membatasi generalisasi hasil penelitian ini untuk konteks wilayah yang lebih luas. Kedua, karena data bersifat *cross-sectional* dan seluruh variabel diukur menggunakan instrumen kuesioner berbasis persepsi responden (*single-source data*), terdapat potensi bias metode tunggal (*common method bias*). Oleh karena itu, simpulan mengenai 'pengaruh' dalam penelitian ini harus dimaknai sebagai kekuatan hubungan statistik dan bukan kausalitas mutlak.

Agenda riset mendatang disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal atau metode campuran (*mixed-methods*) guna mengeksplorasi faktor sosiologis lain secara lebih operasional, seperti transparansi anggaran dan tingkat kepercayaan publik (*public trust*), dengan cakupan sampel yang lebih representatif secara regional."

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, H. (2017). Pengelolaan alokasi dana desa dalam pemberdayaan masyarakat desa di desa nusapati kecamatan sungai pinyuh kabupaten mempawah. In *Universitas Tanjungpura copyright JURMAFIS Anwar* (Vol. 22, Number 1).
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Planning Association*, 35(4), 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Developing Transformational Leadership: 1992 and*

- Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5).
<https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bobbio, L. (2019). Designing effective public participation. *Policy and Society*, 38(1), 41–57.
<https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1511193>
- Daulay, P. (2025). Model Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Kearifan Lokal. In *Gerakan Sosial dan Pemberdayaan Masyarakat* (pp. 84–101). PT. Star Digital Publishing.
- Devi, F. Y., & Kurniawati, W. (2016). *Partisipasi Masyarakat dalam Pelestarian Hutan Mangrove di Kelurahan Mangunharjo, Kecamatan Tugu, Kota Semarang*. 9(3), 214–222.
<https://doi.org/https://doi.org/10.14710/tpwk.2020.28326>
- Dianingsih, D. U., Yulianti, R., & Waseh, H. (2021). Evaluation of the Implementation of Community-Based Water Supply and Sanitation Programs in Cihara Village, Lebak Regency. *Jurnal Magister Administrasi Publik*, 1(1), 1–9.
<https://doi.org/10.31629/jmap.v1i1.3321>
- Fareed, M. Z., Su, Q., & Awan, A. A. (2021). The effect of emotional intelligence, intellectual intelligence and transformational leadership on project success; an empirical study of public projects of Pakistan. *Project Leadership and Society*, 2.
<https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100036>
- Firmani, I., Daulay, P., & Rulandri, N. (2025). Capability Approach and Good Governance in Strategies to Increase Community Participation in Spatial Planning, East Kalimantan. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, 6(1), 328–340.
<https://doi.org/10.52970/grmilf.v6i1.1732>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. Eighth Edition. www.cengage.com/highered
- Hendri, H., & Macella, A. D. R. (2022). Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Pembagunan Desa Suak Puntong Raya Kabupaten Nagan Raya. *Jurnal Manajemen Dan Ilmu Administrasi Publik (JMIAP)*, 93–100.
<https://doi.org/10.24036/jmiap.v4i2.423>
- Kuryadi, K., Daulay, P., & Rulandari, N. (2025). Improving Community Welfare Through the Management of Muara Muntai Ulu Village Funds, Muara Muntai District, Kutai Kartanegara Regency. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, 6(1), 341–353.
<https://doi.org/10.52970/grmilf.v6i1.1733>
- Ngadisah, & Darmanto. (2023). *Birokrasi Indonesia* (4th ed.).
- Permatasari, P., Ilman, A. S., Tilt, C. A., Lestari, D., Islam, S., Tenrini, R. H., Rahman, A. B., Samosir, A. P., & Wardhana, I. W. (2021). The village fund program in indonesia: Measuring the effectiveness and alignment to sustainable development goals. *Sustainability (Switzerland)*, 13(21).
<https://doi.org/10.3390/su132112294>
- Prayoga, D. A., Sasongko, W., & Maulidi, C. (2019). Pengaruh partisipasi masyarakat terhadap kualitas taman lingkungan di perumahan kota blitar. *Planning for Urban Region and Environment*, 8.
- Rahmawati, Y. D., Dewi, R., & Mardiah, A. (2021). Pengelolaan Dana Desa untuk Pemberdayaan Masyarakat Desa Mulya Subur Kecamatan Pangkalan Lesung Kabupaten Pelalawan. *Jurnal Manajemen Dan Ilmu Administrasi Publik (JMIAP)*, 189–202.
<https://doi.org/10.24036/jmiap.v3i3.315>
- Rosyati, T., & Rusmawan, C. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Kepala Desa Terhadap Kinerja Pemerintahan Desa Di Kecamatan Sukabumi Kabupaten Sukabumi (Studi Evaluasi Kebijakan Pemeriksaan Inspektorat Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan).

Jurnal Pendidikan Tambusai, 6, 14746–14759.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jptam.v6i2.4756>

Saragih, D. P., & Alpi, M. F. (2023). Pengaruh Partisipasi Masyarakat, Tata Kelola Terhadap Efektivitas Pengelolaan Dana Desa Dengan Akuntabilitas Sebagai Intervening. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 5(1), 1–10.
<https://doi.org/10.47065/ekuitas.v5i1.3842>

Shwedeh, F., Hami, N., & Abu Baker, S. Z. (2020). Effect of Leadership Style on Policy Timeliness and Performance of Smart City in Dubai: A Review. *International Journal of Supply and Operations Management*, 917–922.
<https://www.researchgate.net/publication/366970073>

Steers, M. R. (1985). *Efektivitas Organisasi*. Erlangga.

Sukmana, E., & Islamy, H. (2019). Peranan Kepala Desa Dan Partisipasi Masyarakat Dalam Pembangunan Fisik Di Desa Aikmel Kabupaten Lombok Timur Provinsi Nusa Tenggara Barat. *Jurnal Pembangunan Pemberdayaan Pemerintahan*, 95–109.

Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. *Administration & Society*, 6(4), 445–488.
<https://doi.org/10.1177/009539977500600404>

William N. Dunn. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik* (Number Gadjah Mada University Press). Gadjah Mada University Press.

Yulianti, R., & Fuad, A. (2019). E-Government Based Public Information Services in the Framework of Public Information Openness. *Proceedings of the International Conference of Democratisation in Southeast Asia (ICDeSA 2019)*.
<https://doi.org/10.2991/icdesa-19.2019.69>