

PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN PERANGKAT: STUDI PADA KANTOR DESA KABUPATEN TULUNGAGUNG

Bayu Cahyoadi¹, Rika Amalia²

Pendidikan Ekonomi, FSH Universitas Bhinneka PGRI^{1,2}

e-mail: cahyoadi.bayu@ubhi.ac.id¹, rikaamaliaubhi@gmail.com²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan transformasional kepala desa dalam membentuk budaya organisasi dan meningkatkan komitmen perangkat di Kabupaten Tulungagung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan model analisis interaktif Miles dan Huberman, dengan data yang dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi dan komitmen perangkat, khususnya dalam aspek motivasi inspirasional dan lingkungan kerja yang kolaboratif. Namun, dimensi harapan kinerja tinggi dan orientasi hasil masih belum berkembang secara optimal. Budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen, meskipun perannya sebagai variabel mediasi belum sepenuhnya terwujud atau maksimal. Komitmen perangkat desa cenderung bersifat normatif dan didasarkan pada kepatuhan terhadap struktur kerja yang ada. Kesimpulannya, kepemimpinan transformasional yang tidak hanya karismatik, tetapi juga strategis dalam menetapkan target kinerja dan membangun budaya kerja yang berorientasi pada hasil sangat penting untuk meningkatkan efektivitas tata kelola pemerintahan desa khususnya pada wilayah Kabupaten Tulungagung.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Desa, Perangkat Desa*

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of transformational leadership of village heads in shaping organizational culture and enhancing staff commitment in Tulungagung Regency. The research employed a qualitative approach using Miles and Huberman's interactive analysis model, with data collected through in-depth interviews, participant observation, and documentation. The results indicate that transformational leadership has a positive influence on both organizational culture and staff commitment, particularly in the aspects of inspirational motivation and a collaborative work environment. However, the dimensions of high-performance expectations and result orientation have not yet been optimally developed. Organizational culture has a direct influence on commitment, although its role as a mediating variable is not yet fully realized or maximized. The commitment of village officials tends to be normative and is based on compliance with existing work structures. In conclusion, transformational leadership that is not only charismatic but also strategic in setting performance targets and fostering a result-oriented work culture is essential for improving the effectiveness of village governance, particularly in the Tulungagung Regency.

Keywords: *Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Commitment, Village, Village Officials*

PENDAHULUAN

Kantor desa merupakan salah satu instansi pemerintah yang paling fundamental, karena berinteraksi secara langsung dengan masyarakat dan menjadi garda terdepan dalam pelayanan

Copyright (c) 2025 MANAJERIAL : Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan

publik. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014, pemerintahan desa didefinisikan sebagai penyelenggaraan urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam kerangka sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Aktivitas pemerintahan di tingkat desa memiliki dinamika yang sangat tinggi, karena harus mampu merespons secara cepat dan tepat berbagai kebutuhan warganya. Oleh karena itu, efektivitas dan kualitas tata kelola pemerintahan di tingkat desa menjadi sebuah faktor yang sangat krusial dalam menentukan keberhasilan pembangunan nasional secara keseluruhan dari tingkat akar rumput.

Untuk menjalankan fungsi pemerintahan tersebut, kepala desa dibantu oleh jajaran staf yang dikenal sebagai Perangkat Desa. Sebagaimana ditegaskan kembali dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2024, Perangkat Desa adalah unsur staf yang membantu kepala desa dalam merumuskan kebijakan, melakukan koordinasi, serta melaksanakan berbagai tugas teknis dan kewilayahan. Di wilayah Kabupaten Tulungagung, struktur pemerintahan desa ini terdiri dari sebuah aparatur yang sangat besar, yang mencakup 257 kepala desa, 14 lurah, serta 2.610 perangkat desa yang tersebar dalam berbagai jabatan dan fungsi (Badan Pusat Statistik Tulungagung, 2024). Kinerja kolektif dari ribuan perangkat desa inilah yang pada akhirnya menentukan kualitas pelayanan publik yang dirasakan oleh masyarakat.

Di era otonomi daerah saat ini, di mana desa memiliki kewenangan yang lebih luas dalam mengelola urusan rumah tangganya sendiri, efektivitas kepemimpinan dari seorang kepala desa menjadi faktor yang semakin krusial. Peran seorang kepala desa tidak hanya terbatas pada urusan administrasi dan pembangunan fisik semata. Seorang pemimpin desa yang efektif juga harus mampu berperan sebagai seorang manajer organisasi yang andal, yang bertugas untuk membina perangkatnya, memengaruhi budaya kerja, serta meningkatkan loyalitas dan semangat kerja seluruh jajaran stafnya (Yusnita & Aslami, 2022). Dengan kata lain, kepala desa adalah motor penggerak utama yang menentukan arah dan kualitas tata kelola pemerintahan di tingkat desa.

Dalam konteks organisasi sektor publik, kepemimpinan transformasional muncul sebagai salah satu pendekatan yang diyakini paling relevan dan efektif, termasuk untuk diterapkan dalam lingkup pemerintahan desa (Ince, 2023; Putri et al., 2020). Pendekatan ini secara fundamental menekankan pada kemampuan seorang pemimpin untuk menjadi teladan, memberikan inspirasi, memotivasi anggota organisasinya, serta mendorong munculnya pemikiran yang kreatif dan inovatif. Di dalam lingkungan kantor desa, kepemimpinan transformasional dari seorang kepala desa diharapkan mampu menumbuhkan rasa tanggung jawab yang tinggi di kalangan perangkat desa, serta membangun sebuah relasi kerja yang harmonis, suportif, dan kolaboratif untuk mencapai tujuan bersama.

Salah satu aspek krusial dalam dinamika internal organisasi yang diyakini dapat dipengaruhi secara positif oleh kepemimpinan transformasional adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi dari para perangkat desa mencerminkan seberapa besar tingkat keterikatan emosional, rasa tanggung jawab, dan kesediaan mereka untuk berkontribusi secara maksimal demi tercapainya tujuan bersama organisasi. Seorang pemimpin yang transformasional mampu membangun sebuah ikatan emosional dan profesional yang kuat antara dirinya dengan para perangkat desa. Ikatan inilah yang pada gilirannya diyakini dapat secara signifikan meningkatkan tingkat loyalitas dan dedikasi mereka dalam menjalankan tugas-tugas pelayanan publik (Triyani & Hatta, 2022).

Selain komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional juga memiliki potensi yang sangat besar dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi yang positif. Budaya organisasi, yang mencakup nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma bersama, berperan sebagai sebuah pedoman tak tertulis dalam bertindak, berperilaku, dan mengambil keputusan di dalam sebuah organisasi (Sarhan et al., 2020). Seorang kepala desa yang mampu menanamkan dan

mentransformasikan nilai-nilai positif, seperti integritas, semangat kerja sama, dan orientasi pada pelayanan, dapat menciptakan sebuah lingkungan kerja yang kondusif dan profesional. Budaya organisasi yang suportif ini pada akhirnya juga akan turut berkontribusi dalam meningkatkan komitmen para perangkat desa.

Meskipun secara teoretis hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komitmen organisasi tampak sangat logis, namun masih terdapat sebuah kesenjangan dalam konteks penelitian empiris di tingkat pemerintahan desa. Kondisi idealnya adalah seorang kepala desa yang transformasional mampu menciptakan budaya kerja yang positif, yang kemudian akan meningkatkan komitmen perangkat desanya. Namun, realitasnya, belum banyak penelitian yang secara spesifik menguji dan membuktikan hubungan kausalitas antar ketiga variabel ini secara bersamaan dalam konteks pemerintahan desa di Indonesia, khususnya di wilayah Kabupaten Tulungagung. Kesenjangan antara asumsi teoretis dengan minimnya bukti empiris inilah yang menjadi justifikasi utama dari penelitian ini.

Berangkat dari latar belakang dan kesenjangan masalah tersebut, maka penelitian ini memiliki sebuah nilai kebaruan yang penting. Inovasi dari penelitian ini terletak pada upayanya untuk menganalisis secara empiris dan simultan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi dan komitmen organisasi pada kantor desa di wilayah Kabupaten Tulungagung. Lebih jauh lagi, penelitian ini juga bertujuan untuk mengkaji apakah budaya organisasi yang terbentuk turut berperan sebagai variabel mediasi yang memengaruhi tingkat komitmen organisasi perangkat desa. Dengan menggunakan pendekatan ini, diharapkan dapat diperoleh sebuah gambaran yang komprehensif mengenai kontribusi gaya kepemimpinan terhadap dinamika internal pemerintahan desa.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang dengan menerapkan pendekatan kualitatif melalui desain studi kasus multi-situs untuk mengeksplorasi peran kepemimpinan transformasional kepala desa dalam membentuk budaya organisasi dan komitmen perangkat. Lokasi penelitian ditetapkan secara purposif di lima desa yang terletak di lima kecamatan berbeda di Kabupaten Tulungagung, yang dipilih berdasarkan keragaman karakteristik sosial dan dinamika pemerintahannya. Informan kunci di setiap desa terdiri dari kepala desa, beberapa perangkat desa, dan tokoh masyarakat yang relevan. Dalam proses ini, peneliti bertindak sebagai instrumen utama (*human instrument*), berinteraksi langsung dengan subjek dan lingkungan untuk memahami secara holistik makna kontekstual serta pengalaman subjektif para narasumber. Hal ini sejalan dengan prinsip penelitian kualitatif untuk menangkap fenomena secara alamiah dan mendalam sesuai dengan keadaan sebenarnya di lapangan (Sugiyono, 2023).

Akuisisi data di lapangan dilaksanakan melalui tiga teknik utama yang saling melengkapi, yaitu observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam semi-terstruktur dilakukan dengan seluruh informan untuk menggali persepsi mereka mengenai praktik kepemimpinan, nilai-nilai budaya organisasi, serta tingkat komitmen dalam menjalankan tugas. Observasi non-partisipan diterapkan untuk mengamati secara langsung interaksi dan dinamika kerja di kantor desa serta selama kegiatan musyawarah. Selain itu, studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah berbagai dokumen resmi seperti Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes), notulensi rapat, dan peraturan desa. Instrumen pendukung yang digunakan meliputi panduan wawancara, catatan lapangan, dan matriks analisis dokumen untuk memastikan data terkumpul secara sistematis, mendalam, dan kontekstual dari setiap lokasi penelitian.

Interpretasi terhadap data yang terkumpul dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan sepanjang penelitian, mengadopsi model yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (2014). Proses analisis ini mencakup empat alur kegiatan: pengumpulan data, kondensasi data (pemilihan, pemfokusan, dan pengorganisasian), penyajian data dalam bentuk narasi tematik, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Untuk menjamin tingkat kepercayaan hasil penelitian, diterapkan uji keabsahan data yang ketat. Kredibilitas temuan (Sugiyono, 2023) diperkuat melalui teknik triangulasi, dengan memverifikasi silang informasi dari berbagai sumber (kepala desa, perangkat, tokoh masyarakat) dan metode (wawancara, observasi, dokumen). Selain itu, dilakukan *member checking* dengan mengonfirmasi interpretasi awal kepada informan untuk memastikan akurasi data dan validitas kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Fokus I Pola Kepemimpinan Transformasional Kepala Desa dalam Membangun Komitmen Perangkat Desa

Kepemimpinan transformasional ditandai dengan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memberikan motivasi, serta membangun hubungan kerja yang suportif terhadap bawahannya. Dalam konteks pemerintahan desa, kepala desa berperan sebagai figur sentral yang menentukan arah organisasi serta semangat kerja perangkat. Namun, berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa meskipun kepala desa telah menunjukkan sifat inspiratif dan terbuka terhadap inovasi, ekspektasi kinerja yang ditetapkan masih bersifat umum dan tidak terukur secara sistematis.

Beberapa kutipan berikut menunjukkan respons dari perangkat desa terkait dengan metode kepemimpinan yang diaplikasikan pada instansinya:

“Gaya kepemimpinan Pak Lurah apik, komunikatif, enak diajak rembugan. Walaupun kadang target kerjanya ora langsung dijelentrehke, tapi visiné jelas. Dari situ, kita iso ngerti arahé desa arep digawa ke mana.” (PA/Sumberdadi/16/01/2025).

“(Gaya kepemimpinan Pak Lurah baik, komunikatif, enak diajak diskusi. Walaupun kadang target kerja tidak dijelaskan secara detail, tapi visinya jelas. Dari situ, kami bisa memahami ke mana arah pembangunan desa)” (PA/Sumberdadi /16/01/2025).

Peneliti juga turut mewawancarai perangkat desa dari desa lainnya, untuk mendapatkan jawaban yang lebih beragam dan menggali secara mendalam persepsi kepemimpinan kepala desa:

“Pak Lurah sering ngajak ngobrol soal program-program desa. Meski kadang jawabannya masih umum, tapi awak dewe merasa diberi kepercayaan. Paké gaya ngemong tapi teges. Itu sing nggawe komitmen awak dewe tambah kuat” (S/Plosokandang/21/01/2025).

“(Pak Lurah sering mengajak bicara tentang program-program desa. Meskipun kadang jawabannya masih umum, tapi kami merasa diberi kepercayaan. Gaya kepemimpinannya mengayomi tapi tegas. Itu yang membuat komitmen kami jadi lebih kuat.)” (S/Plosokandang/21/01/2025).

“Pimpinan ndak pernah marah-marah, tapi cara nyampaikan tanggung jawab halus lan tegas. Kalau ada salah, ndak langsung dimarahi, tapi dijak rembugan bareng. Sistem penilaiané memang durung baku, durung ono kriteria sing tertulis, tapi tiap kegiatan mesti dievaluasi bareng, biasanya pas rapat mingguan utawa pas laporan program. Sing penting, kabeh merasa dilibatkan, ora mung disuruh-suruh aja. Dadi kita ya ngerasa dihargai, dan pengin nggawe hasil kerja yang baik. Suasana kerja sing

diciptakke pimpinan nggawe semangat perangkat tambah bagus tiap harine.” (DW/Batangsaren/04/02/2025).

“(Pimpinan tidak pernah marah-marah, tapi cara menyampaikan tanggung jawab itu halus dan tegas. Kalau ada kesalahan, tidak langsung dimarahi, tapi diajak diskusi bersama. Sistem penilaianya memang belum baku, belum ada kriteria tertulis yang, tapi setiap kegiatan pasti dievaluasi bersama, biasanya saat rapat mingguan atau saat laporan program. Yang penting, semua merasa dilibatkan, tidak hanya disuruh-suruh saja. Jadi kami merasa dihargai, dan ingin menghasilkan pekerjaan yang baik. Meskipun targetnya belum rinci, tetapi suasana kerja yang diciptakan oleh pimpinan membuat semangat kami semakin baik dari hari ke hari.)” (DW/Batangsaren/04/02/2025).

Berdasarkan kutipan-kutipan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala desa memberikan pengaruh positif terhadap komitmen kerja perangkat desa. Meskipun masih terdapat kekurangan dalam sistem penetapan target kerja dan evaluasi yang baku, gaya kepemimpinan yang komunikatif, suportif, dan memberi ruang partisipasi mendorong tumbuhnya komitmen dari dalam diri perangkat. Komitmen yang muncul bersifat berkembang dari sekadar menjalankan kewajiban menuju semangat berkontribusi atas dasar kepercayaan dan keterlibatan dalam visi bersama.

Berdasarkan hasil paparan data fokus I tentang pola kepemimpinan transformasional dalam membangun komitmen perangkat desa di wilayah Kabupaten Tulungagung telah diperoleh hasil temuan penting sebagai berikut:

1. Meningkatnya Rasa Kepemilikan terhadap Tugas

Komunikasi yang terbuka dan gaya kepemimpinan yang tidak otoriter memberi ruang kepada perangkat untuk merasa memiliki terhadap pekerjaan yang mereka jalankan. Perangkat tidak hanya merasa sebagai pelaksana tugas administratif, tetapi juga sebagai bagian dari tim yang memiliki kontribusi terhadap kemajuan desa.

2. Komitmen yang Tumbuh dari Kepercayaan dan Keterlibatan

Meskipun sebagian besar perangkat belum termotivasi oleh sistem kinerja yang terukur, mereka tetap menunjukkan loyalitas karena merasa dilibatkan dalam proses. Kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan menjadi modal emosional yang mendorong mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab.

3. Keterbatasan dalam Penjabaran Visi Menjadi Target Operasional

Kepemimpinan transformasional yang ada belum sepenuhnya menurunkan visi besar menjadi target operasional yang terukur. Hal ini membuat semangat kerja yang muncul cenderung bergantung pada hubungan personal dengan pimpinan, bukan pada sistem kerja berbasis hasil. Namun demikian, secara umum arah perubahan positif dalam komitmen perangkat sudah terlihat.

Temuan ini memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh kepala desa telah memberikan kontribusi positif dalam membangun komitmen perangkat. Melalui pendekatan yang komunikatif, suportif, dan terbuka terhadap partisipasi, perangkat merasa lebih dihargai dan dilibatkan, sehingga tumbuh semangat untuk bekerja dengan rasa tanggung jawab dan loyalitas yang lebih kuat.

Fokus II Dinamika Kepemimpinan Transformasional pada Budaya Organisasi di Lingkungan Kerja Pemerintahan Desa

Kepala desa berperan penting dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi yang positif. Budaya organisasi di pemerintahan desa sangat dipengaruhi oleh gaya komunikasi, keterbukaan, dan etika kerja yang ditunjukkan oleh kepala desa. Temuan lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar kepala desa di wilayah penelitian mendorong iklim kerja

kolaboratif dan terbuka. Namun, orientasi terhadap hasil dan sistem evaluasi kerja belum berjalan optimal.

Beberapa kutipan berikut menunjukkan respons dari responden terkait dengan budaya organisasi yang berkembang pada budaya organisasi dalam lingkungan kerja atau kantor desa:

“Lingkungan kerja disini menurut saya wis enak, rukun, dan nggak ada tekanan. Kita kerja ya santai, tapi tetep rampung. Pak Lurah terbuka banget, nek kita nduweni usulan, langsung ditanggapi. Kadang ya ada kekurangan, misalnya evaluasi kegiatan durung ajeg, tapi yo pelan-pelan dibenahi. Sekarang ada kebiasaan laporan mingguan sing dibahas bareng, meskipun sederhana.” (TJD/Plosokandang/21/01/2025)

“(Lingkungan kerja di sini menurut saya sudah baik, rukun, dan tidak ada tekanan. Kami bekerja dengan santai tapi tetep menyelesaikan tugas. Pak Lurah sangat terbuka, kalau kami punya usulan langsung ditanggapi. Memang kadang masih ada kekurangan, seperti evaluasi kegiatan yang belum konsisten, tapi itu sedang diperbaiki secara bertahap. Sekarang setidaknya sudah ada kebiasaan membuat laporan mingguan yang dibahas bersama, meskipun sederhana.)” (TJD/Plosokandang/21/01/2025)

“Lingkungan kerja disini ya guyub, bukan yang saklek. Pak lurah terbuka dengan saran, apik, gampang diajak rembug. Waktu rapat yo ngandani kegiatan-kegiatan yang perlu diperbaiki” (MP/Beji/10/02/2025)

“(Lingkungan kerja di sini akrab, tidak kaku. Pak Lurah terbuka terhadap saran, baik, mudah diajak berdiskusi. Saat rapat juga menyampaikan kegiatan mana yang perlu diperbaiki.)” (MP/Beji/10/02/2025)

“Budaya kerja disini menurutku sudah lumayan maju. Konco-konco sak kantor semangaté apik, kerjane yo bareng-bareng, ora mung fokus karo tugaséewe-dewe. Memang, nek soal target lan patokan waktu masih kurang jelas, kadang kegiatan dijalani cuma ngikuti alur, belum ada jadwal baku. Tapi suasana kantoré nyaman, komunikasiné lancar, kalau ada masalah yo langsung dirembug bareng. Aku ngrasakke pimpinané mencoba mbangun suasana kerja yang nyenengke, dadi awak dewe yo kerjane lebih legowo dan secara alami tanggung jawabé muncul sendiri, meskipun ora ditekani terus dicek Mbah Lurah.” (K/Banjarsari/13/02/2025)

“(Budaya kerja di sini menurut saya sudah cukup berkembang. Teman-teman di kantor semangatnya bagus, dan kerjanya dilakukan bersama-sama, tidak hanya fokus pada tugas masing-masing. Memang, dalam hal target dan batas waktu masih belum terlalu jelas, kadang kegiatan dijalankan mengikuti alur tanpa jadwal yang baku. Tapi suasana kantornya nyaman, komunikasinya lancar, dan kalau ada masalah langsung dibahas bersama. Saya merasakan bahwa pimpinan berusaha membangun suasana kerja yang menyenangkan, sehingga kami pun bekerja dengan lebih ikhlas dan secara alami tanggung jawab itu muncul dari diri sendiri, meskipun tidak selalu dipantau Pak Lurah.)” (K/Banjarsari/13/02/2025)

Berdasarkan kutipan-kutipan di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang terbentuk di lingkungan pemerintahan desa cenderung mencerminkan nilai-nilai kekeluargaan, keterbukaan, dan saling percaya. Budaya kerja yang berkembang tidak hanya menciptakan suasana yang nyaman dan kondusif, tetapi juga memperkuat solidaritas antarpersonel. Meskipun belum seluruhnya didukung oleh sistem formal yang baku, kebiasaan kerja yang berbasis norma sosial dan relasi informal mampu menjaga stabilitas kerja. Dinamika budaya ini menunjukkan kecenderungan positif menuju tatanan organisasi yang lebih tertib dan partisipatif, di mana perangkat tidak hanya menjalankan tugas karena kewajiban, tetapi juga karena merasa menjadi bagian dari komunitas kerja yang bermakna dan saling mendukung.

Berdasarkan hasil paparan data fokus II tentang dinamika budaya organisasi di lingkungan kerja pemerintah desa di wilayah Kabupaten Tulungagung diperoleh hasil temuan penting sebagai berikut:

1. Norma Sosial Menggantikan Mekanisme Formal

Budaya kerja lebih banyak digerakkan oleh norma sosial ketimbang sistem birokrasi yang baku. Mekanisme pengawasan, pelaporan, maupun evaluasi lebih sering dijalankan secara lisan dan berbasis kepercayaan. Misalnya, pengawasan dilakukan secara fleksibel melalui komunikasi langsung atau grup WhatsApp, dan bukan melalui SOP tertulis yang kaku.

2. Kebiasaan Kerja Berdasarkan Rutinitas dan Penyesuaian Kontekstual

Budaya kerja masih bersandar pada rutinitas dan kebiasaan, bukan pada struktur kerja yang terencana secara eksplisit. Banyak kegiatan dijalankan “sebagaimana biasanya”, mengikuti pola lama yang telah dianggap berjalan baik. Hal ini memberi rasa aman bagi perangkat, namun sekaligus menjadi kendala untuk mendorong budaya kerja yang adaptif dan berorientasi hasil.

3. Terciptanya Budaya Guyub dan Kekeluargaan sebagai Dasar Interaksi Kerja

Budaya kerja di kantor desa dibangun di atas nilai-nilai sosial khas pedesaan seperti gotong royong, saling menghargai, dan keterbukaan. Hubungan antarpersonel bersifat akrab dan informal, yang menjadikan lingkungan kerja terasa aman dan nyaman. Budaya guyub ini menciptakan iklim kerja yang mendukung kolaborasi dan menjauahkan rasa canggung antara atasan dan bawahan.

Budaya organisasi yang berkembang di lingkungan desa menunjukkan dinamika positif yang ditandai dengan keterbukaan komunikasi, rasa kekeluargaan, dan partisipasi aktif perangkat. Meskipun belum sepenuhnya sistematis, arah perubahan yang dibangun oleh kepala desa telah membuka ruang menuju penguatan budaya kerja yang lebih disiplin, bertanggung jawab, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Fokus III Relasi Budaya Organisasi dengan Sikap dan Loyalitas Perangkat Desa

Budaya organisasi yang terbentuk di lingkungan kerja desa memainkan peran penting dalam menentukan sikap dan komitmen kerja perangkat desa. Dalam konteks penelitian ini, budaya kerja yang telah terbangun umumnya mencerminkan hubungan sosial yang harmonis, suasana kerja yang nyaman, serta komunikasi yang relatif terbuka. Namun, komitmen perangkat desa terhadap pekerjaannya masih bersifat struktural, berbasis aturan, dan belum sepenuhnya tumbuh dari kesadaran dan keterikatan terhadap nilai organisasi. Sebagian besar perangkat desa melaksanakan tugas berdasarkan jadwal formal dan loyalitas jabatan, bukan karena motivasi internal untuk memberikan kontribusi lebih.

Hal ini tercermin dari beberapa pernyataan informan berikut:

“Kerja disini kaya keluarga. Kadang nek pekerjaan sing ruwet, yo saling bantu antar perangkat. Pak Lurah ya mau ndenger kita. Budaya sing kayak gitu bikin saya betah. Dadi nek dikandani nambah tugas dikit ya ndak masalah to, soalnya wis bagian tim.” (LD/Plosokandang/21/01/2025).

“(Bekerja di sini seperti keluarga. Kadang kalaupun ada pekerjaan yang rumit, antarperangkat saling membantu. Pak Lurah juga mau mendengarkan kami. Budaya seperti itu yang membuat kami betah. Jadi kalaupun diminta tambahan tugas sedikit pun tidak masalah, karena sudah merasa menjadi bagian dari tim.)” (LD/Plosokandang/21/01/2025).

“Meskipun ndak ada aturan tertulis yang ketat, tapi budaya kerjaé wis ada jalur. Perangkat tahu dan ngerti apa yang kudu digarap, dan tahu waktu. Nek liat pimpinan

lan kanca-kanca padha tanggung jawab, ya nular. Dadi komitmenku saiki bukan sekadar kewajiban, tapi rumangsa duwe peran penting.” (T/Batangsaren/04/02/2025).

“(Meskipun tidak ada aturan tertulis yang ketat, tapi budaya kerjanya sudah berjalan. Kami tahu apa yang harus dikerjakan, dan paham waktu. Melihat pimpinan dan teman-teman bertanggung jawab, itu menular. Jadi komitmen saya sekarang bukan sekadar kewajiban, tapi karena merasa punya peran penting.)” (T/Batangsaren/04/02/2025).

“Kerja bareng-bareng itu bikin kita nggak bisa mencla-mencle. Nek kanca-kanca tanggung jawab, saya yo malu nek kerjo sak enaké. Lingkungané wis mbentuk semangat gotong royong sing nggawe awak dewe terus nyengkuyung tugas kantor.” (W/Banjarsari/13/02/2025)

“(Bekerja bersama-sama itu membuat kami tidak bisa seenaknya sendiri. Kalau teman-teman bertanggung jawab, saya juga malu kalau bekerja asal-asalan. Lingkungannya sudah membentuk semangat gotong royong yang membuat kami terus mau mendukung tugas kantor.)” (W/Banjarsari/13/02/2025)

Berdasarkan kutipan-kutipan di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang tumbuh di lingkungan pemerintahan desa memberikan kontribusi nyata terhadap terbentuknya komitmen kerja perangkat. Budaya yang ditandai dengan kedekatan emosional, kerjasama tim, dan iklim kerja yang saling mendukung, menciptakan keterikatan secara personal maupun sosial terhadap tugas-tugas yang dijalankan. Komitmen tidak lagi dipandang sebagai kewajiban administratif semata, melainkan sebagai bentuk tanggung jawab bersama yang lahir dari rasa memiliki terhadap lingkungan kerja. Meskipun belum sepenuhnya ditopang oleh regulasi formal, kebiasaan-kebiasaan positif yang terinternalisasi dalam budaya organisasi telah membentuk perilaku kerja yang loyal, konsisten, dan penuh inisiatif. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan adaptif memiliki peran penting dalam membangun komitmen perangkat secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil paparan data fokus III tentang hubungan budaya organisasi dengan komitmen perangkat desa di wilayah Kabupaten Tulungagung diperoleh hasil temuan penting sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi sebagai Pemicu Komitmen Afektif

Budaya kerja yang penuh keakraban dan keterbukaan tidak hanya menciptakan keterikatan secara struktural, tetapi juga secara emosional. Beberapa perangkat mengaku tetap semangat bekerja meskipun tantangan meningkat, karena merasa berada dalam lingkungan kerja yang mendukung. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi telah berperan sebagai pemicu komitmen afektif bukan sekadar komitmen normatif.

2. Komitmen Terbangun Melalui Kebiasaan dan Keteladanan Sosial

Perangkat desa menunjukkan bahwa budaya kerja yang tumbuh dari kebiasaan kolektif seperti saling bantu, saling kontrol, dan saling mencontoh telah membentuk komitmen secara alamiah. Ketika satu perangkat menunjukkan semangat kerja, yang lain ikut ter dorong. Keteladanan ini bersifat horizontal dan sosial, bukan sekadar hasil instruksi vertikal dari atasan.

3. Budaya Kekeluargaan Mendorong Loyalitas Jangka Panjang

Kedekatan emosional yang terbentuk melalui interaksi informal dan suasana kerja yang hangat menumbuhkan rasa nyaman dan keterikatan. Banyak perangkat merasa bahwa mereka bekerja bukan hanya karena kewajiban struktural, tetapi karena adanya rasa “duwe” (memiliki) terhadap lingkungan kerjanya. Budaya ini menciptakan loyalitas jangka panjang meskipun tidak selalu disertai insentif formal.

Budaya organisasi yang mengakar dalam nilai kekeluargaan dan solidaritas sosial terbukti memainkan peran penting dalam membentuk komitmen perangkat desa. Melalui suasana kerja yang nyaman, rasa saling percaya, dan relasi sosial yang kuat, komitmen berkembang dari sekadar pelaksanaan tugas menjadi semangat partisipatif yang tumbuh dari dalam diri perangkat. Meskipun tidak seluruhnya didorong oleh sistem formal, budaya kerja yang positif telah menjadi kekuatan utama dalam mempertahankan loyalitas dan kinerja perangkat secara konsisten.

Pembahasan

Fokus I Pola Kepemimpinan Transformasional Kepala Desa dalam Membangun Komitmen Perangkat Desa

Berdasarkan hasil paparan data untuk Fokus I tentang pola kepemimpinan transformasional kepala desa dalam membangun komitmen perangkat desa di wilayah Kabupaten Tulungagung, diperoleh sejumlah temuan yang menunjukkan kontribusi positif gaya kepemimpinan tersebut terhadap penguatan etos kerja dan loyalitas perangkat. Kepala desa dalam konteks ini berperan sebagai figur sentral yang tidak hanya mengarahkan kebijakan, tetapi juga membangun relasi interpersonal yang menciptakan suasana kerja yang suportif, komunikatif, dan terbuka terhadap partisipasi. Kepemimpinan transformasional yang dijalankan para kepala desa tercermin dari gaya komunikasi yang memberi semangat, kemampuan menerima aspirasi perangkat, dan kesediaan untuk mendampingi mereka secara personal dalam pelaksanaan tugas. Bahwasanya gaya kepemimpinan mendukung komitmen anggota organisasi didalamnya. Hal ini tidak hanya membantu pemimpin untuk menciptakan lingkungan yang sehat, namun juga memahami keadaan individu anggotanya.(Camps & Rodríguez, 2011).

Hal ini tergambar dari berbagai kutipan wawancara perangkat desa yang menggambarkan bahwa kepala desa cenderung menggunakan pendekatan yang humanis namun tetap tegas. Meskipun beberapa perangkat menyatakan bahwa target kerja belum dijabarkan secara terukur dan sistem evaluasi belum berjalan optimal, suasana kerja yang dibangun justru memberikan ruang tumbuhnya rasa tanggung jawab dari dalam diri perangkat. Mereka merasa dihargai, dilibatkan, dan diberi kepercayaan, sehingga komitmen yang muncul bukan hanya karena kewajiban formal, melainkan juga karena keterikatan terhadap nilai dan tujuan bersama dalam pembangunan desa.

Selanjutnya, berdasarkan analisis tematik dari kutipan-kutipan responden, diperoleh tiga temuan penting yang menggambarkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen perangkat desa. Pertama, munculnya rasa memiliki terhadap tugas yang dijalankan. Hal ini terjadi karena kepala desa membuka ruang komunikasi dua arah dan menciptakan iklim kerja yang tidak otoriter, sehingga perangkat merasa menjadi bagian dari sistem kerja yang bernilai. Kedua, tumbuhnya komitmen kerja yang bersumber dari kepercayaan dan keterlibatan dalam proses, bukan karena tekanan atau instruksi satu arah. Ketiga, masih terdapat keterbatasan dalam penjabaran visi pembangunan menjadi target operasional yang konkret, namun arah perubahan positif telah tampak, terutama dalam semangat perangkat untuk berkontribusi secara aktif.

Secara keseluruhan, temuan ini memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala desa memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen perangkat desa. Pendekatan yang menekankan nilai kepercayaan, keterbukaan, dan keterlibatan mampu menumbuhkan komitmen kerja yang lebih kuat dan berkelanjutan. Meskipun masih diperlukan penguatan dalam aspek manajerial, terutama pada sistem evaluasi dan perumusan target kinerja

yang terukur, pola kepemimpinan ini telah membentuk fondasi penting dalam pengembangan kinerja organisasi desa yang responsif dan partisipatif.

Fokus II Dinamika Kepemimpinan Transformasional pada Budaya Organisasi di Lingkungan Kerja Pemerintahan Desa

Berdasarkan hasil paparan data pada Fokus II, ditemukan bahwa budaya organisasi yang berkembang di lingkungan pemerintahan desa menunjukkan kecenderungan yang kuat terhadap nilai-nilai kekeluargaan, keterbukaan, dan saling percaya. Dalam buku "*Perilaku Organisasi*" oleh Robbins & Judge (2015), budaya organisasi sebagai salah satu *output* kebiasaan yang telah terbentuk dan berkembang dalam organisasi mempengaruhi faktor lainnya, seperti loyalitas anggota didalamnya. Budaya kerja yang terbentuk cenderung berbasis pada relasi sosial yang cair dan informal, di mana komunikasi dua arah antara kepala desa dan perangkat berlangsung secara rutin, meskipun dalam suasana nonformal. Interaksi ini menciptakan ruang kenyamanan psikologis bagi perangkat dalam menjalankan tugas, dan pada saat yang sama memperkuat solidaritas tim kerja dalam struktur organisasi desa.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa perangkat merasa lingkungan kerja di desa memberi ruang yang cukup luas bagi dialog dan penyampaian pendapat. Suasana kerja yang tidak kaku memungkinkan perangkat untuk merasa lebih leluasa dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan ritme kerja masing-masing. Meskipun sistem kerja belum sepenuhnya didukung oleh regulasi tertulis yang baku, terdapat pemahaman bersama mengenai batasan dan tanggung jawab kerja, yang kemudian menjadi bagian dari norma sosial internal organisasi. Dari proses analisis data kualitatif, teridentifikasi beberapa temuan penting yang mencerminkan karakter budaya organisasi yang berkembang. Pertama, budaya kerja yang guyub dan harmonis telah membentuk keterikatan emosional perangkat terhadap lingkungan kerjanya. Nilai-nilai kebersamaan dan suasana non-hierarkis membuat perangkat merasa nyaman dan terlibat. Kedua, budaya keterbukaan dan kepercayaan turut mendorong tanggung jawab dan inisiatif, di mana perangkat merasa dipercaya dan diberikan ruang untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa tekanan struktural. Ketiga, budaya kerja yang lebih banyak bersandar pada kebiasaan dan relasi personal mulai mengalami transisi menuju sistem kerja yang lebih tertib, dengan adanya upaya kepala desa dalam membangun rutinitas rapat, dokumentasi kegiatan, serta evaluasi informal yang dilakukan bersama. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun budaya kerja di desa belum terstandardisasi secara administratif, nilai-nilai lokal yang dibangun berdasarkan relasi sosial justru menjadi kekuatan dalam membentuk stabilitas organisasi. Budaya organisasi telah menjadi media internalisasi nilai tanggung jawab, kepercayaan, dan loyalitas, serta mendorong terciptanya lingkungan kerja yang adaptif terhadap kebutuhan pelayanan masyarakat.

Fokus III Relasi Budaya Organisasi dengan Komitmen Perangkat Desa

Hasil paparan data pada Fokus III menunjukkan bahwa budaya organisasi yang telah terbentuk di lingkungan kerja pemerintahan desa memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat komitmen perangkat. Budaya kerja yang akrab, terbuka, dan partisipatif telah membentuk suasana kerja yang tidak hanya nyaman dan kepercayaan secara sosial, tetapi juga memotivasi perangkat untuk menjalankan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab. Struktural pada pemerintahan desa sebagai representasi nyata organisasi yang secara tidak langsung harus bisa menumbuhkan rasa komitmen yang tinggi pada anggotanya melalui budaya organisasi.

Tingkat kepercayaan individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk berusaha keras demi kepentingan organisasi, serta keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Komitmen perangkat desa terhadap pekerjaannya berkembang tidak semata-mata karena tuntutan struktural, tetapi karena keterikatan emosional terhadap lingkungan kerja dan nilai-nilai kolektif yang dihayati bersama. Dari kutipan wawancara, terlihat bahwa suasana kerja yang harmonis telah melahirkan solidaritas kerja yang tinggi di

antara perangkat. Budaya saling mendukung dan kebiasaan gotong royong membuat perangkat merasa tidak bekerja sendiri, melainkan sebagai bagian dari tim yang memiliki tujuan bersama. Dalam situasi seperti ini, perangkat merasa tidak nyaman jika tidak melaksanakan tugas dengan baik, karena ada norma sosial yang mendorong tanggung jawab kolektif. Kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan dan sesama perangkat turut menumbuhkan rasa tanggung jawab dan kesadaran untuk berkontribusi lebih, bahkan tanpa pengawasan ketat.

Hasil analisis kualitatif menghasilkan sejumlah temuan penting. Pertama, budaya kekeluargaan dan kedekatan emosional yang dibangun dalam lingkungan kerja terbukti mendorong loyalitas jangka panjang dari perangkat. Banyak informan yang mengaitkan kenyamanan kerja dengan semangat bertahan dan menjalankan tanggung jawab meskipun dalam kondisi keterbatasan. Kedua, komitmen tumbuh dari keteladanan sosial, di mana perangkat mencontoh semangat kerja rekan-rekannya dan menjadikannya dorongan internal untuk bekerja lebih baik. Ketiga, relasi kerja yang harmonis dan kepercayaan timbal balik menciptakan suasana kerja yang mendorong inisiatif dan kemandirian, di mana perangkat tidak sekadar menunggu perintah, tetapi bertindak atas kesadaran peran dan fungsi masing-masing.

Dengan demikian, budaya organisasi dalam konteks pemerintahan desa tidak hanya menjadi kerangka sosial yang mengatur interaksi antarindividu, tetapi juga menjadi sumber nilai yang memperkuat komitmen perangkat. Meskipun budaya kerja ini belum sepenuhnya tertuang dalam sistem administrasi yang formal dan terstandar, nilai-nilai sosial yang mengakar telah menciptakan dasar yang kuat untuk menjaga kontinuitas kinerja, loyalitas, dan partisipasi aktif dalam pelayanan publik.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasi bawahannya menuju perubahan yang positif dan berkelanjutan. Dalam konteks pemerintahan desa, kepala desa dengan kepemimpinan transformasional bukan hanya berperan sebagai pengambil keputusan administratif, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu membentuk budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pelayanan publik. Pemimpin transformasional tampil sebagai teladan moral, komunikator visi, serta pembina hubungan kerja yang harmonis, sehingga mendorong terciptanya komitmen yang tinggi dari perangkat desa. Di tengah kompleksitas dinamika sosial dan tantangan pembangunan pedesaan, dibutuhkan sosok pemimpin desa yang visioner, memiliki integritas, mampu membaca kebutuhan masyarakat, serta mendorong partisipasi aktif dari seluruh elemen organisasi. Transformasi kepemimpinan menjadi kunci dalam memperkuat kapasitas kelembagaan desa, membangun budaya kerja yang sehat, dan meningkatkan loyalitas serta kinerja perangkat dalam menjalankan roda pemerintahan secara efektif dan berkelanjutan.

Kepemimpinan transformasional atau *transformational leadership* adalah jenis kepemimpinan yang lebih dari sekadar insentif kinerja, yang bertujuan untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan secara intelektual dan kreatif, serta mengubah perhatian karyawan menjadi bagian integral dari tujuan organisasi (Ince, 2023; Putri et al., 2020). Studi lain menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menciptakan hubungan saling memotivasi dan menginspirasi antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin yang dapat menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk berkembang, meningkatkan kemampuan, dan mengambil tanggung jawab lebih besar (Suryaningsih et al., 2017). Sementara pada penelitian lainnya menjabarkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang menginspirasi pengikut untuk melebihi ekspektasi dengan mengubah visi, menjadi teladan, dan memberikan dukungan (Purwanto et al., 2021).

Budaya organisasi atau *organizational culture* merupakan isu penting dalam pengelolaan organisasi yang mempengaruhi keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi. Copyright (c) 2025 MANAJERIAL : Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan

Hal ini membentuk persepsi dan perilaku karyawan, serta prinsip-prinsip yang berlaku bagi anggota organisasi (Jigjiddorj et al., 2021). Penelitian lainnya mengemukakan budaya organisasi adalah nilai, norma, dan keyakinan yang membentuk perilaku karyawan, membedakan satu organisasi dengan lainnya, serta mempengaruhi cara individu menetapkan tujuan dan melaksanakan tugas (Arifudin, 2020; Pratama et al., 2020; Sarhan et al., 2020). Adapun pandangan lain, budaya organisasi adalah kumpulan tradisi, keyakinan, dan asumsi umum yang berkembang dalam sebuah perusahaan, mempengaruhi perilaku dan kolektif dalam organisasi (Supit et al., 2024). Berlandaskan penelitian-penelitian sebelumnya, maka dapat dianalisis bahwa budaya organisasi atau *organizational culture* adalah kebiasaan (*habit*), nilai, norma, dan keyakinan yang membentuk perilaku karyawan, mempengaruhi cara kerja dan interaksi, serta membedakan satu organisasi dengan lainnya. Terdapat enam dimensi pada budaya organisasi, dijelaskan sebagai berikut: 1) Karakteristik dominan (gambaran keseluruhan pada karakteristik organisasi tersebut); 2) Kepemimpinan organisasi (cara atasan dalam memimpin organisasi); 3) Manajemen karyawan (pola yang menampilkan cara karyawan diperlakukan dan tampilan mengenai lingkungan kerja organisasi); 4) Ikatan organisasi (ikatan yang digunakan dalam menyatukan tiap-tiap anggota organisasi); 5) Penekanan strategis (bidang-bidang yang digunakan untuk mendorong strategi organisasi) dan; 6) Kriteria kesuksesan (penentuan bagaimana kesuksesan didefinisikan, dihargai, dan dirayakan) (Ellys & Ie, 2020). Dalam lingkungan organisasi, budaya menggambarkan keunikan (*unique*) suatu organisasi, seperti yang diungkapkan oleh keyakinan dan nilai-nilai bersama yang ditetapkan oleh para pendiri dan dikomunikasikan melalui cara yang berbeda (Jigjiddorj et al., 2021).

Komitmen perangkat desa, yang pada hal ini juga merujuk pada komitmen organisasi, menginat struktur pemerintahan juga termasuk dalam bentuk organisasi. Komitmen organisasi atau *organizational commitment* merujuk pada suatu proses dimana individu membuat keputusan psikologis untuk tetap mempertahankan keterikatannya dengan suatu organisasi. Proses ini melibatkan rasa tanggung jawab dan keinginan untuk terus berpartisipasi dalam tujuan dan aktivitas organisasi, meskipun situasi dan kondisi yang ada bisa berubah seiring waktu (Smith, 2020; Udin, 2020). Berdasarkan penelitian lainnya, komitmen organisasi merujuk pada sejauh mana karyawan menerima dan mendukung tujuan organisasi serta memiliki niat untuk tetap tinggal, keterlibatan aktif dengan organisasi, dimana karyawan memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan organisasi (Triyani & Hatta, 2022). Penelitian lainnya, komitmen organisasi dapat diartikan sebagai kecenderungan karyawan untuk mendukung tujuan dan sasaran organisasi, serta memiliki niat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut (Ellys & Ie, 2020). Literatur-literatur yang dikaji telah menjabarkan terkait komitmen organisasi atau *organizational commitment*, sehingga komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu loyalitas, dimana individu membuat keputusan untuk tetap terikat dengan organisasi, mencerminkan keterikatan emosional, keterlibatan, dan identifikasi dengan organisasi tersebut. Terdapat tiga dimensi dalam komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normative (*normative commitment*) (Giao et al., 2020).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang dilakukan mengenai Kepemimpinan Transformasional Kepala Desa dalam Membangun Budaya Organisasi dan Komitmen Perangkat di Kabupaten Tulungagung, dapat disimpulkan bahwa pola kepemimpinan kepala desa memberikan kontribusi positif dalam menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, partisipatif, dan mendorong semangat kerja kolektif perangkat desa. Kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui kemampuan kepala desa dalam memberikan motivasi, Copyright (c) 2025 MANAJERIAL : Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan

membangun komunikasi dua arah, serta menciptakan suasana kerja yang suportif. Budaya organisasi yang berkembang di lingkungan kantor desa tercermin melalui nilai-nilai kekeluargaan, keterbukaan, dan kebiasaan kerja yang berbasis pada norma sosial. Budaya ini telah membentuk suasana kerja yang nyaman dan mendorong loyalitas perangkat, meskipun belum sepenuhnya ditopang oleh sistem formal yang terstandardisasi. Nilai-nilai kerja kolektif, semangat gotong royong, dan saling percaya menjadi pondasi utama dalam membentuk perilaku kerja yang konsisten dan bertanggung jawab.

Komitmen perangkat desa terhadap pekerjaan mereka muncul dari rasa keterlibatan dan kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan serta rekan kerja. Komitmen tersebut tidak hanya berbasis pada kewajiban administratif, melainkan telah berkembang menjadi komitmen afektif yang lahir dari rasa memiliki terhadap organisasi dan peran mereka dalam pembangunan desa. Perencanaan pengembangan budaya organisasi yang efektif melibatkan kepemimpinan yang komunikatif dan inklusif. Kepala desa berperan sebagai motor penggerak dalam membentuk sistem kerja yang kolaboratif, adaptif, dan berorientasi pada nilai-nilai lokal. Proses transformasi budaya kerja dilakukan secara bertahap melalui pembiasaan, evaluasi bersama, dan penguatan sistem komunikasi yang fleksibel namun terarah. Implementasi kepemimpinan transformasional dalam konteks pemerintahan desa membutuhkan sinergi antara visi kepala desa, partisipasi aktif perangkat, serta pengelolaan kerja yang berbasis nilai. Peran kepala desa dalam membina budaya kerja yang sehat, membangun rasa saling percaya, dan menciptakan ruang tumbuhnya tanggung jawab kolektif merupakan kunci dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan desa yang partisipatif, akuntabel, dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifudin, O. (2020). Analisis budaya organisasi dan komitmen organisasi karyawan bank swasta nasional di Kota Bandung. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 1–15. <https://doi.org/10.31955/mea.v4i2.404>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Camps, J., & Rodríguez, H. (2011). Transformational leadership, learning, and employability: Effects on performance among faculty members. *Personnel Review*, 40(4), 423–442. <https://doi.org/10.1108/0048348111113327>
- Ellys, E., & Ie, M. (2020). Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 20(1), 75–84. <https://doi.org/10.28932/jmm.v20i1.3026>
- Giao, H. N. K., et al. (2020). A model of organizational culture for enhancing organizational commitment in telecom industry: Evidence from Vietnam. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 17, 215–224. <https://doi.org/10.37394/23207.2020.17.23>
- Ince, F. (2023). Transformational leadership in a diverse and inclusive organizational culture. In *Handbook of research on promoting an inclusive organizational culture for entrepreneurial sustainability* (hlm. 188–201). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-5216-5.ch010>
- Jigjiddorj, S., et al. (2021). Relationship between organizational culture, employee satisfaction and organizational commitment. *SHS Web of Conferences*, 90, 02004. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219002004>
- Miles, M. B., et al. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (edisi ke-3). SAGE.
- Perangkat desa menurut kecamatan di Kabupaten Tulungagung 2024. (2024). Badan Pusat Copyright (c) 2025 MANAJERIAL : Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan

Statistik Kabupaten Tulungagung.

- Podsakoff, P. M., et al. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Pratama, H. R., et al. (2020). Studying the relationship between transformational leadership and organizational culture with organizational commitment at Minhaj Shahabah Islamic Boarding School Bogor. *JHSS (Journal of Humanities and Social Studies)*, 4(2), 146–151. <https://doi.org/10.33751/jhss.v4i2.2461>
- Purwanto, A., et al. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), 61. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v9i1.1801>
- Putri, S. A., et al. (2020). The importance of a transformational leadership model in managing organizational culture. *Journal of Leadership in Organizations*, 2(1), 49–56. <https://doi.org/10.22146/jlo.49529>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi*. Salemba Empat.
- Sarhan, N., et al. (2020). The effect of organizational culture on the organizational commitment: Evidence from hotel industry. *Management Science Letters*, 10(1), 183–196. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.004>
- Smith, P. (2020). *The relationship of after-school professionals' organizational commitment: Transformational leadership and leader-member exchange* [Disertasi, Louisiana State University Shreveport].
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Sutopo, Ed.). Alfabeta.
- Supit, A. N., et al. (2024). Building organizational commitment through transformational leadership and organizational culture in the public service sector. *KnE Social Sciences*, 145–159. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i28.17196>
- Suryaningsih, T., et al. (2017). Membangun keunggulan bersaing salesman sepeda motor di wilayah Kabupaten Tulungagung melalui faktor kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. *Seminar Nasional Hasil Penelitian dan Abdimas*, 252–260.
- Triyani, P. A., & Hatta, M. I. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada guru. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 2(1), 174–181. <https://doi.org/10.29313/bcsp.v2i1.891>
- Udin, U. (2020). Transformational leadership and organizational commitment: A review of literature. *Journal of Research and Opinion*, 7(2), 2623–2626. <https://doi.org/10.15520/jro.v7i2.49>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.* (2014).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.* (2024). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/283617/uu-no-3-tahun-2024>
- Yusnita, R., & Aslami, N. (2022). Leadership management strategy and organizational change. *Sinomika Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi dan Akuntansi*, 1(2), 127–136. <https://doi.org/10.54443/sinomika.v1i2.157>