

Profil Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Galanggang Berdasarkan *Likert's 4, Managerial System*

Marsha Medina Zhabilla^{1*}, Kristian Widya Wicaksono²

¹⁻² Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung, Indonesia

**Email Korespondensi:* marshamedinaaa14@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the implementation of the managerial system in the Galanggang Village Government, Batujajar District, West Bandung Regency, based on the characteristics of leadership, motivation, communication, interaction and influence, decision-making, goal setting, and organizational control processes. The study adopts Rensis Likert's Four Systems of Management theory, which classifies managerial systems into four categories: Exploitative-Authoritative, Benevolent-Authoritative, Consultative, and Participative. A descriptive quantitative approach was employed, with 31 village officials selected through purposive sampling as the research participants. Data were collected through questionnaires, observations, documentation, and literature review, and analyzed using descriptive statistics, including Likert score calculations, frequency distribution, and interval class determination based on the Profile of Organizational Characteristics (POC) indicators. The findings reveal that the managerial system implemented in the Galanggang Village Government tends to fall under System 3 (Consultative). This is reflected in the high level of trust between leaders and village officials, open communication, the involvement of officials in the decision-making process, and supervisory practices that support organizational performance improvement. These findings indicate that the consultative managerial system contributes to enhancing the effectiveness of village governance.*

Keywords: *Consultative System; Managerial System; Public Administration; Rensis Likert; Village Government.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan sistem manajerial pada Pemerintahan Desa Galanggang, Kecamatan Batujajar, Kabupaten Bandung Barat berdasarkan karakteristik kepemimpinan, motivasi, komunikasi, interaksi dan pengaruh, pengambilan keputusan, penetapan tujuan, serta proses kontrol organisasi. Penelitian menggunakan teori Sistem Manajerial Rensis Likert (Four Systems of Management), yang mengelompokkan sistem manajerial ke dalam empat kategori, yaitu Eksploitatif-Otoritatif, Baik Hati dan Berwibawa, Konsultatif, dan Partisipatif. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif dengan objek penelitian 31 perangkat desa yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner, observasi, dokumentasi, dan studi kepustakaan, kemudian dianalisis menggunakan statistik deskriptif melalui perhitungan skor Likert, distribusi frekuensi, dan kelas interval berdasarkan indikator Profile of Organizational Characteristics (POC). Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem manajerial Pemerintahan Desa Galanggang cenderung berada pada Sistem 3 (Konsultatif). Kondisi ini ditunjukkan oleh tingginya kepercayaan pimpinan kepada aparatur desa, komunikasi yang terbuka, keterlibatan aparatur dalam pengambilan keputusan, serta pengawasan yang mendukung peningkatan kinerja organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa pola manajerial konsultatif berkontribusi terhadap efektivitas penyelenggaraan pemerintahan desa.

Kata Kunci: Administrasi Publik; Pemerintahan Desa; Rensis Likert; Sistem Konsultatif; Sistem Manajerial.

1. PENDAHULUAN

Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh jabatan yang dimiliki seseorang, tetapi juga oleh kemampuan kepemimpinan dalam mengelola sumber daya dan mencapai tujuan organisasi. Untuk mendukung penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien diperlukan sistem manajerial yang terstruktur. Sistem manajerial merupakan seperangkat metode yang digunakan untuk mengatur berbagai proses organisasi agar saling terintegrasi dalam mencapai tujuan. Meskipun pada awalnya banyak diterapkan pada *private sector*, konsep ini juga dapat diadaptasi ke dalam *public sector*, termasuk pada pemerintahan desa,

guna meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia, operasional, keuangan, serta pelaksanaan kebijakan publik secara lebih optimal.

Penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia berlandaskan sistem demokrasi yang menempatkan rakyat sebagai pemegang kedaulatan melalui mekanisme perwakilan. Prinsip tersebut diwujudkan melalui kebijakan desentralisasi, yaitu pelimpahan sebagian kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah agar mampu mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat sesuai karakteristik wilayahnya. Ketentuan mengenai desentralisasi dan otonomi daerah diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, yang memberikan hak, kewenangan, dan tanggung jawab kepada daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia (UU No. 23 Tahun 2014).

Struktur pemerintahan Indonesia terdiri atas pemerintah pusat, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota, kecamatan, hingga desa sebagai unit pemerintahan terdekat dengan masyarakat. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang perubahan kedua atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014, kepala desa memiliki tugas menyelenggarakan pemerintahan, melaksanakan pembangunan, melakukan pembinaan kemasyarakatan, serta memberdayakan masyarakat desa. Regulasi tersebut juga mengatur persyaratan calon kepala desa dan masa jabatannya, sedangkan mekanisme pemilihannya mengacu pada Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2023 mengenai penyelenggaraan pemilihan umum (UU No. 3 Tahun 2024; UU No. 7 Tahun 2023).

Desa Galanggang di Kecamatan Batujajar, Kabupaten Bandung Barat merupakan salah satu desa yang memiliki potensi pengembangan sektor pariwisata. Dalam menjalankan pembangunan dan pelayanan masyarakat, desa memperoleh dukungan pendanaan melalui Dana Desa yang dialokasikan pemerintah pusat. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 108 Tahun 2024, Dana Desa digunakan untuk mendukung penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, serta pemberdayaan masyarakat dengan mekanisme pengalokasian dan penyaluran yang telah ditetapkan pemerintah (PMK No. 108 Tahun 2024).

Sebagai penanggung jawab penyelenggaraan pemerintahan desa, kepala desa dituntut mampu mengelola pembangunan melalui pemanfaatan sumber daya secara efektif, penyediaan sarana dan prasarana, serta penerapan inovasi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut memerlukan sistem manajerial yang baik, termasuk dalam proses perencanaan, pengorganisasian, penganggaran, dan pelayanan publik. Hasil observasi awal melalui wawancara dengan Sekretaris Desa Galanggang menunjukkan bahwa pelaksanaan Musyawarah Perencanaan Pembangunan Desa (*Musrenbangdes*) dilakukan secara rutin

dengan memberikan kesempatan kepada seluruh perangkat desa untuk menyampaikan pendapat. Keputusan yang diambil didasarkan pada musyawarah dan kesepakatan bersama sehingga program yang direncanakan diharapkan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Hasil wawancara dengan Sekretaris Desa Galanggang menunjukkan bahwa pembagian kerja di lingkungan pemerintah desa dilakukan berdasarkan kemampuan dan tanggung jawab masing-masing pegawai sehingga mendorong kerja sama yang baik serta mempercepat penyelesaian pekerjaan. Dalam aspek transparansi, pemerintah desa berupaya menyampaikan informasi mengenai kegiatan, penggunaan anggaran, dan hasil keputusan kepada masyarakat melalui media informasi publik seperti baliho yang dipasang setiap akhir tahun. Selain itu, setiap transaksi keuangan didokumentasikan secara sistematis dengan bukti pendukung yang lengkap sehingga memudahkan proses pemeriksaan dan meningkatkan akuntabilitas pengelolaan anggaran. Meskipun demikian, pelayanan administrasi desa masih didominasi oleh sistem manual sehingga penerapan digitalisasi belum menjadi bagian dari penyelenggaraan pelayanan publik.

Temuan awal tersebut memberikan gambaran mengenai praktik kepemimpinan Kepala Desa Galanggang berdasarkan tujuh indikator *Profile of Organization Characteristics (POC)* yang dikembangkan dalam *Likert's 4-Managerial System* (Likert & Likert, 1976). Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, pola manajerial desa menunjukkan karakteristik *Sistem 3 Konsultatif*. Kondisi tersebut tercermin dari adanya kepercayaan pimpinan kepada aparatur melalui pemberian kesempatan menyampaikan pendapat, pembagian tugas sesuai kompetensi, komunikasi dua arah antara pemerintah desa dan masyarakat, kerja sama antaraparatur yang berjalan baik, pengambilan keputusan melalui musyawarah, penetapan tujuan yang mempertimbangkan kebutuhan masyarakat, serta pengendalian administrasi yang didukung oleh pencatatan anggaran secara tertib dan akuntabel (Likert & Likert, 1976).

Meskipun demikian, hasil penelitian pendahuluan ini hanya memberikan gambaran awal mengenai kecenderungan gaya kepemimpinan Kepala Desa Galanggang. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang lebih mendalam agar diperoleh kesimpulan yang lebih komprehensif, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan mengenai penerapan sistem manajerial di lingkungan pemerintah desa. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi gaya kepemimpinan Kepala Desa Galanggang dengan menggunakan indikator *Profile of Organization Characteristics (POC)* dalam *Likert's 4-Managerial System* (Likert & Likert, 1976).

2. TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Sistem Manajerial dalam Manajemen Modern

Teori Manajemen Modern

Manajemen modern merupakan pendekatan yang mengintegrasikan manusia, teknologi, dan lingkungan dalam pengelolaan organisasi dengan menempatkan manusia sebagai faktor utama keberhasilan. Pendekatan ini menekankan pentingnya kolaborasi, tanggung jawab sosial, analisis keputusan, serta penerapan konsep sistem untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Modernism juga dipahami sebagai representasi pola pikir dan perilaku yang berorientasi pada pembaruan sehingga mendorong organisasi untuk terus beradaptasi terhadap perubahan (Handayani, 2024).

Sejak berkembang pada tahun 1950-an, organisasi dipandang sebagai sistem terbuka yang harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Oleh karena itu, manajemen modern tidak hanya berorientasi pada efisiensi waktu, tenaga, dan biaya, tetapi juga memanfaatkan analisis kuantitatif serta memperhatikan aspek perilaku, emosi, dan motivasi individu dalam organisasi (Handayani, 2024).

Pendekatan Perilaku Organisasi menempatkan manusia sebagai faktor penentu keberhasilan organisasi. Konsep ini didukung oleh pemikiran Rensis Likert mengenai empat sistem manajemen, teori X dan Y dari Douglas McGregor, teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow, serta teori dua faktor Frederick Herzberg. Melalui pendekatan tersebut, organisasi didorong untuk menerapkan sistem manajemen yang sistematis, meningkatkan motivasi, memenuhi kebutuhan pegawai, mendorong partisipasi, serta membangun komitmen agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal (Hapsari, 2022).

Pendekatan Kuantitatif menggunakan metode ilmiah dan analisis matematis sebagai dasar pengambilan keputusan. Penerapannya memanfaatkan data statistik, penelitian operasi, penjadwalan produksi, dan model Economic Order Quantity (EOQ) untuk memperkirakan risiko, keuntungan, maupun kerugian dari setiap keputusan manajerial (Handayani, 2024).

Pendekatan Sistem memandang organisasi sebagai kumpulan unsur yang saling berhubungan dan berinteraksi dengan lingkungan eksternal. Oleh karena itu, setiap bagian organisasi harus dikelola secara terpadu agar efektivitas organisasi dapat tercapai secara menyeluruh (Handayani, 2024).

Sementara itu, Pendekatan Kontingensi menegaskan bahwa tidak ada satu metode manajemen yang sesuai untuk seluruh kondisi organisasi. Manajer harus mampu memilih teori, teknik, maupun gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan situasi yang dihadapi sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Pendekatan ini berkembang dari perpaduan

antara aliran perilaku organisasi dan aliran kuantitatif yang merupakan pengembangan dari manajemen ilmiah (Hapsari, 2022).

Teori yang Mendasari Lahirnya Manajemen Modern

Teori manajemen modern berkembang sebagai penyempurnaan terhadap teori manajemen klasik dengan tujuan menjawab perubahan lingkungan, sosial, dan teknologi yang semakin dinamis. Dalam pandangan ini, organisasi diposisikan sebagai sistem terbuka yang harus mampu beradaptasi terhadap perubahan agar tetap efektif dan berdaya saing (Handayani, 2024).

Beberapa teori yang menjadi landasan manajemen modern meliputi Contingency Theory, yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada situasi sehingga pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi yang dihadapi. Resource Based Theory menekankan bahwa keunggulan kompetitif diperoleh melalui pengelolaan sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan. Value Based Management Theory mengarahkan organisasi untuk menjadikan nilai-nilai perusahaan, seperti integritas, transparansi, tanggung jawab sosial, dan keberlanjutan, sebagai dasar dalam setiap pengambilan keputusan. Selanjutnya, Team Management Theory menyoroti pentingnya kerja sama tim melalui komunikasi, kolaborasi, dan dukungan yang efektif. Adapun Innovation Management Theory menekankan perlunya organisasi membangun budaya yang mendukung kreativitas dan inovasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Terakhir, Change Management Theory berfokus pada strategi mengelola perubahan melalui komunikasi yang baik, pengelolaan konflik, dan pengurangan resistensi agar proses perubahan dapat berlangsung secara efektif (Handayani, 2024; Nazla et al., 2024).

Analisis Manajerial Rensis Likert

Teori manajemen Rensis Likert membedakan gaya kepemimpinan menjadi job-centered dan employee-centered. Kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan dinilai lebih efektif karena mampu meningkatkan semangat kerja dan produktivitas dibandingkan kepemimpinan yang berfokus pada tugas. Temuan tersebut diperoleh melalui penelitian Likert di University of Michigan dan menjadi dasar pengembangan Four Management Style System yang menggambarkan tingkat efektivitas manajemen dalam organisasi (Amzat et al., 2020; Wahjono, 2022).

Four Management Style System terdiri atas empat sistem manajemen. Sistem 1 (Exploitative-Authoritative) menunjukkan rendahnya kepercayaan pimpinan kepada bawahan. Pengambilan keputusan dilakukan secara terpusat dengan komunikasi satu arah dari atasan kepada bawahan, sedangkan motivasi dibangun melalui ancaman dan hukuman sehingga

produktivitas organisasi cenderung rendah (Fisk et al., 2012). Sistem 2 (Benevolent-Authoritative) masih mempertahankan sifat otoriter, tetapi pimpinan mulai memberi kesempatan terbatas kepada karyawan untuk berpartisipasi. Motivasi lebih banyak diberikan melalui penghargaan, meskipun pengawasan tetap ketat dan aspek kemanusiaan belum menjadi perhatian utama organisasi (Jalilzadeh et al., 2013; Gonos & Gallo, 2013; Fisk et al., 2012).

Pada Sistem 3 (Consultative), pimpinan mulai memberikan kepercayaan kepada bawahan dengan membuka ruang konsultasi serta menerima masukan dalam proses pengambilan keputusan. Walaupun komunikasi berlangsung lebih terbuka, keputusan akhir tetap berada pada manajemen sehingga partisipasi karyawan masih bersifat terbatas (Amzat et al., 2020; Jalilzadeh et al., 2013). Adapun Sistem 4 (Participative) menempatkan partisipasi, komunikasi dua arah, dan kepercayaan sebagai karakteristik utama. Sistem ini dinilai paling efektif karena mendorong keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama, sekaligus didukung oleh berbagai penelitian empiris mengenai efektivitas organisasi (Butterfield & Farris, 1972; Amzat et al., 2020).

Likert juga mengembangkan Profile Organization Characteristic (POC) sebagai instrumen untuk mengevaluasi penerapan sistem manajemen dalam organisasi. Instrumen ini merupakan penyempurnaan dari empat sistem manajemen dan menggunakan tujuh indikator utama, yaitu proses kepemimpinan, kekuatan motivasi, proses komunikasi, proses interaksi-pengaruh, proses pengambilan keputusan, penetapan tujuan, dan proses kontrol. Ketujuh indikator tersebut digunakan untuk menilai karakteristik organisasi serta tingkat efektivitas praktik manajemen yang diterapkan (Amzat et al., 2020).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif untuk menggambarkan kondisi sistem manajerial di Desa Galanggang secara objektif berdasarkan data numerik. Pendekatan kuantitatif menitikberatkan pada proses pengumpulan dan analisis data menggunakan angka melalui penalaran deduktif sehingga mampu menguji teori berdasarkan variabel yang diukur secara statistik (Silalahi, 2009). Sementara itu, pendekatan deskriptif bertujuan memberikan gambaran menyeluruh mengenai suatu fenomena tanpa menguji hubungan ataupun perbandingan antarvariabel, karena penelitian hanya berfokus pada karakteristik variabel yang diteliti (Hasan dalam Siregar, 2013). Selain itu, penelitian deskriptif menekankan penyajian data secara sistematis, akurat, dan sesuai dengan kondisi yang ditemukan di lapangan (Silalahi, 2009).

Dalam penelitian ini, analisis dilakukan terhadap sistem manajerial Rensis Likert melalui beberapa indikator untuk mengidentifikasi penerapan kepemimpinan di Desa Galanggang. Pemilihan pendekatan deskriptif kuantitatif didasarkan pada masih terbatasnya penelitian mengenai sistem manajerial pada pemerintahan desa sehingga diperlukan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kondisi aktual di lapangan. Pengumpulan data dilakukan menggunakan online questionnaire melalui Google Form sebagai bentuk pemanfaatan teknologi yang lebih efisien sekaligus mendukung environmental preservation dengan mengurangi penggunaan kertas. Selain lebih hemat waktu, biaya, dan tenaga, metode ini memungkinkan proses pengumpulan data dilakukan secara fleksibel. Melalui penelitian ini diharapkan diperoleh output berupa gambaran faktual mengenai sistem manajerial beserta berbagai kendala yang dihadapi, sedangkan outcome yang diharapkan adalah penerapan sistem manajerial yang lebih baik dalam penyelenggaraan pemerintahan Desa Galanggang.

Penelitian dilaksanakan di Kantor Desa Galanggang, Kecamatan Batujajar, Kabupaten Bandung Barat. Lokasi tersebut dipilih karena menjadi objek penelitian untuk mengkaji penerapan sistem manajerial dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Penelitian dilaksanakan selama empat bulan, yaitu mulai Mei hingga Agustus 2025. Rincian pelaksanaan setiap tahapan penelitian disajikan pada tabel jadwal penelitian.

Penelitian ini menggunakan populasi *finit* karena jumlah anggotanya telah diketahui secara pasti (Siregar, 2017). Populasi penelitian mencakup seluruh aparatur Pemerintah Desa Galanggang, Kecamatan Batujajar, Kabupaten Bandung Barat yang terdiri atas Badan Permusyawaratan Desa (BPD), Sekretaris Desa, Kepala Seksi Pemerintahan, Kepala Seksi Kesejahteraan, Kepala Seksi Pelayanan, Kepala Urusan Keuangan beserta stafnya, Kepala Urusan Perencanaan, Kepala Urusan Tata Usaha dan Umum, serta Kepala Dusun I sampai IV yang meliputi Ketua RW dan Ketua RT. Penetapan populasi tersebut bertujuan untuk mengkaji manajemen internal pemerintahan desa, dengan jumlah anggota yang bersifat tetap sesuai struktur organisasi yang berlaku, kecuali terdapat perubahan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dalam penelitian ini, data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden serta observasi lapangan, dengan kuesioner sebagai sumber data utama yang didukung oleh dokumen terkait (Sugiyono, 2004). Sementara itu, data sekunder berasal dari sumber yang tidak memberikan informasi secara langsung kepada peneliti, seperti dokumen resmi, arsip, media massa, laman internet, dan dokumentasi lain yang relevan (Silalahi).

Pengumpulan data dilakukan menggunakan beberapa teknik sesuai kebutuhan penelitian. Pertama, kuesioner digunakan sebagai instrumen utama untuk memperoleh data dari

responden melalui daftar pertanyaan tertulis. Penelitian ini menerapkan kuesioner tertutup, yaitu seluruh alternatif jawaban telah disediakan sehingga responden hanya memilih jawaban yang sesuai (Sugiyono, 2004; Bungin, 2013). Kedua, observasi dilakukan secara terstruktur karena peneliti telah melakukan studi pendahuluan yang menunjukkan adanya informasi dari beberapa informan yang belum didukung bukti fisik maupun dokumentasi digital. Kondisi tersebut menjadi dasar untuk melakukan pengamatan secara sistematis guna memperoleh data yang lebih akurat. Ketiga, dokumentasi dimanfaatkan untuk melengkapi data penelitian melalui pengumpulan arsip, dokumen administrasi, data statistik, maupun dokumentasi visual yang relevan sebagai sumber data sekunder (Usman & Akbar).

Pengujian keabsahan data dilakukan sebelum tahap analisis untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas. Salah satu pengujian yang digunakan adalah uji validitas. Menurut Silalahi, instrumen dinyatakan valid apabila mampu mengukur variabel yang menjadi sasaran penelitian. Penelitian ini menggunakan validitas konstruk karena pengukuran didasarkan pada konsep dan variabel yang telah dioperasionalkan menjadi indikator penelitian. Mengingat data yang digunakan berbentuk ordinal, pengujian validitas dilakukan menggunakan uji *Rank Spearman* sebagaimana dikemukakan oleh Siegel dalam Faridah (2013).

Analisis data dilakukan menggunakan distribusi frekuensi untuk menggambarkan penyebaran data berdasarkan hasil tanggapan responden. Bentuk distribusi yang umum digunakan meliputi frekuensi, persentase, dan frekuensi kumulatif, serta dapat diterapkan pada data nominal, ordinal, interval, maupun rasio. Selanjutnya, penyajian data dilengkapi dengan kelas interval untuk mengelompokkan skor ke dalam beberapa kelas sehingga memudahkan interpretasi hasil setiap indikator penelitian. Seluruh proses analisis data pada penelitian ini dilakukan menggunakan *SPSS* versi 26 karena mampu mengolah data secara sistematis serta menyajikan hasil analisis dalam bentuk tabel yang lebih rapi dan mudah dipahami.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kelurahan

Deskripsi Responden

Penelitian ini menggunakan nonprobability sampling dengan teknik purposive untuk menentukan sampel penelitian. Penetapan jumlah responden mengacu pada pedoman Sugiyono yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Responden dipilih berdasarkan kompetensi dan kemampuannya dalam mewakili populasi sehingga data yang diperoleh lebih representatif. Melalui kuesioner, peneliti mengidentifikasi karakteristik responden yang meliputi jenis

kelamin, usia, jabatan, masa kerja, dan penempatan tugas sebagai langkah verifikasi terhadap database aparatur Desa Galanggang.

Tabel 1. Kategorisasi Berdasarkan Jenis Kelamin

NO	Jenis Kelamin Responden	Jumlah Responden (jiwa)	Presentase (%)
1	Laki-laki	24	77.4
2	Perempuan	7	22.6
	Total	31	100

(Sumber: Data diolah peneliti. 2026)

Responden didominasi oleh laki-laki sebanyak 24 orang (77,4%), sedangkan perempuan berjumlah 7 orang (22,6%). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa komposisi aparatur Desa Galanggang masih didominasi laki-laki dengan perbandingan sekitar 3:1. Meskipun demikian, keterlibatan perempuan telah menunjukkan adanya upaya penerapan kesetaraan gender yang masih dapat ditingkatkan melalui penyesuaian kebutuhan formasi perangkat desa serta optimalisasi pelayanan publik.

Tabel 2. Kategorisasi Jabatan Nama dan Usia Responden

Jabatan	Nama Penjabat	Usia (tahun)
Perwakilan BPD	AW	23
Sekretaris Desa	AF	49
Ka. Urusan Tata Usaha & Umum	RM	33
Ka. Urusan Keuangan	NA	33
Ka. Urusan Perencanaan	BR	25
Staff Kaur Keuangan	CS	30
Ka. Seksi Pemerintahan	RI	32
Ka. Seksi Kesejahteraan	PA	34
Ka. Seksi Pelayanan	MI	30
Ka. Dusun I	NT	43
RW 1 RT 3	DS SR	58 38
RW 2 RT 1	JS LG	48 51
Ka. Dusun II	DI	36
RW 4 RT 2	YH JP	42 31
RW 6 RT 1	AW ED	55 35
Ka. Dusun III	SH	43
RW 12 RT 3	AB RF	50 34
RW 10 RT 3	JJ MJ	68 54
RW 11 RT 1	BS IR	55 61
Ka. Dusun IV	MH	40
RW 15 RT 2	AS AM	50 59
RW 13 RT 4	AM HD	44 63

(Sumber: Data diolah peneliti. 2026)

Responden terdiri atas perangkat desa, anggota BPD, kepala dusun, serta perwakilan RW dan RT yang dipilih secara acak sebagai bentuk keterwakilan dari seluruh wilayah Desa Galanggang. Rentang usia responden berada pada kategori dewasa hingga lanjut usia sehingga secara umum telah memenuhi persyaratan usia untuk menjalankan tugas pemerintahan,

memiliki kematangan dalam berpikir, mengambil keputusan, berdiskusi, mengelola emosi, serta menyelesaikan permasalahan secara proporsional.

Penerapan Sistem Manajerial Desa Galanggang Kab. Bandung Barat

Penelitian ini mengadopsi Likert 4-Management Model System yang dikembangkan oleh Rensis Likert sebagai kerangka untuk menganalisis efektivitas sistem manajerial di Desa Galanggang. Model tersebut lahir dari pengembangan konsep kepemimpinan job-centered dan employee-centered, yang kemudian digunakan untuk mengkaji penerapannya pada berbagai organisasi, termasuk birokrasi pemerintahan atau state system. Penerapan model tersebut dalam penelitian ini diharapkan dapat memperkuat bukti bahwa teori manajemen tersebut relevan untuk diterapkan pada public sector.

Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan menggunakan uji validitas konstruk dengan rumus product moment untuk mengetahui tingkat keabsahan instrumen penelitian. Nilai rhitung dibandingkan dengan rtabel pada taraf signifikansi 5% dengan jumlah responden sebanyak 31 orang, sehingga diperoleh nilai rtabel sebesar 0,357.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas *Rank Spearman*

Item Pertanyaan	Rhitung	Rtabel	Keterangan
Q1	.546	0.357	Valid
Q2	.430	0.357	Valid
Q3	.421	0.357	Valid
Q4	.697	0.357	Valid
Q5	.635	0.357	Valid
Q6	.499	0.357	Valid
Q7	.650	0.357	Valid
Q8	.460	0.357	Valid
Q9	.464	0.357	Valid
Q10	.553	0.357	Valid
Q11	.587	0.357	Valid
Q12	.736	0.357	Valid
Q13	.581	0.357	Valid
Q14	.559	0.357	Valid
Q15	.600	0.357	Valid
Q16	.557	0.357	Valid
Q17	.522	0.357	Valid
Q18	.463	0.357	Valid
Q19	.383	0.357	Valid
Q20	.630	0.357	Valid
Q21	.373	0.357	Valid

(Sumber: Data diolah peneliti. 2026)

Hasil pengujian Rank Spearman menunjukkan bahwa 21 butir pernyataan memiliki nilai rhitung di atas rtabel, sehingga dinyatakan valid. Sementara itu, dua butir lainnya, yaitu Q22 dan Q23, dinyatakan tidak valid sehingga dilakukan drop out dan tidak digunakan dalam

analisis. Dengan demikian, seluruh item yang dipertahankan telah memenuhi persyaratan validitas untuk mengukur variabel sistem manajerial.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menilai tingkat konsistensi instrumen penelitian ketika digunakan secara berulang pada kondisi yang serupa. Suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai koefisien reliabilitas (r_{11}) melebihi 0,6.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas dengan Alpha Cronbach

Variabel	Item pernyataan	Skor <i>alpha cronbach</i>	Keterangan
Sistem manajerial	22	0.880	Reliabel

(Sumber: Data diolah peneliti. 2026)

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan alpha cronbach, variabel sistem manajerial yang terdiri atas 22 item pernyataan memperoleh nilai 0,880, sehingga telah memenuhi kriteria reliabel karena nilainya berada di atas batas minimum yang ditetapkan. Dengan demikian, seluruh butir pernyataan layak digunakan sebagai alat pengumpulan data penelitian.

Analisis Data Kuantitatif

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kuantitatif melalui distribusi frekuensi dan kelas interval untuk menggambarkan tanggapan responden terhadap 23 item pernyataan mengenai sistem manajerial di Desa Galanggang. Pengolahan data dilakukan menggunakan SPSS versi 26 sehingga menghasilkan distribusi jawaban yang menunjukkan tingkat persetujuan responden terhadap setiap indikator penelitian.

Tabel 5. Distribusi Frekuensi Sistem Manajerial

Pernyataan	Valid	Frequency	Valid Percent	Cummulative Percent
1	Skeptis	0	0	0
	Tidak percaya	0	0	0
	Kurang setuju	1	3.2	3.2
	Percaya	16	51.6	54.8
	Sangat percaya	14	45.2	100.0
	Total	31	100.0	
2	Sangat tidak setuju	0	0	0
	Tidak setuju	0	0	0
	Kurang setuju	0	0	0
	Setuju	11	35.5	35.5
	Sangat setuju	20	64.5	100.0
	Total	31	100.0	
3	Sangat tidak setuju	0	0	0
	Tidak setuju	0	0	0
	Kurang setuju	1	3.2	3.2
	Setuju	17	54.8	58.1
	Sangat setuju	13	41.9	100.0
	Total	31	100.0	
4	Tidak pernah	0	0	0
	Sesekali	0	0	0

Pernyataan	Valid	Frequency	Valid Percent	Cummulative Percent
5	Kadang-kadang	10	32.3	32.3
	Sering	9	29.0	61.3
	Sangat sering	12	38.7	100.0
	Total	31	100.0	
	Sangat tidak setuju	0	0	0
	Tidak setuju	0	0	0
	Kurang setuju	2	6.5	6.5
	Setuju	15	48.4	54.8
	Sangat setuju	14	45.2	100.0
	Total	31	100.0	
6	Tidak pernah	0	0	0
	Sesekali	3	9.7	9.7
	Kadang-kadang	0	0	0
	Sering	13	41.9	51.6
	Sangat sering	15	48.4	100.0
7	Total	31	100.0	
	Tidak pernah	1	3.2	3.2
	Sesekali	3	9.7	12.9
	Kadang-kadang	4	12.9	25.8
	Sering	15	48.4	74.2
8	Sangat sering	8	25.8	100.0
	Total	31	100.0	
	Sangat tidak setuju	0	0	0
	Tidak setuju	0	0	0
	Kurang setuju	0	0	0
9	Setuju	12	38.7	38.7
	Sangat setuju	19	61.3	100.0
	Total	31	100.0	
	Sangat tidak setuju	0	0	0
	Tidak setuju	0	0	0
10	Kurang setuju	6	19.4	19.4
	Setuju	12	38.7	58.1
	Sangat setuju	13	41.9	100.0
	Total	31	100.0	
	Sangat tidak setuju	0	0	0
11	Tidak setuju	0	0	0
	Kurang setuju	1	3.2	3.2
	Setuju	16	51.6	54.8
	Sangat setuju	14	45.2	100.0
	Total	31	100.0	
12	Tidak pernah	1	3.2	3.2
	Sesekali	0	0	0
	Kadang-kadang	4	12.9	16.1
	Sering	12	38.7	54.8
	Sangat sering	14	45.2	100.0
13	Total	31	100.0	
	Tidak pernah	0	0	0
	Kadang-kadang	1	3.2	3.2
	Jarang	1	3.2	6.5
	Sering	16	51.6	58.1
	Sangat sering	13	41.9	100.0
	Total	31	100.0	
	Tidak pernah	0	0	0
	Kadang-kadang	1	3.2	3.2

Pernyataan	Valid	Frequency	Valid Percent	Cummulative Percent
	Jarang	4	12.9	16.1
	Sering	12	38.7	54.8
	Sangat intensif	14	45.2	100.0
	Total	31	100.0	
	Sangat tidak setuju	0	0	0
	Tidak setuju	0	0	0
14	Kurang setuju	4	12.9	12.9
	Setuju	18	58.1	71.0
	Sangat setuju	9	29.0	100.0
	Total	31	100.0	
	Sangat tidak setuju	0	0	0
	Tidak setuju	1	3.2	3.2
15	Kurang setuju	5	16.1	19.4
	Setuju	12	38.7	58.1
	Sangat setuju	13	41.9	100.0
	Total	31	100.0	
	Sangat tidak setuju	0	0	0
	Tidak setuju	0	0	0
16	Kurang setuju	5	16.1	16.1
	Setuju	13	41.9	58.1
	Sangat setuju	13	41.9	100.0
	Total	31	100.0	
	Sangat tidak setuju	0	0	0
	Tidak setuju	0	0	0
17	Kurang setuju	2	6.5	6.5
	Setuju	16	51.6	58.1
	Sangat setuju	13	41.9	100.0
	Total	31	100.0	
	Sangat tidak setuju	0	0	0
	Tidak setuju	0	0	0
18	Kurang setuju	2	6.5	6.5
	Setuju	17	54.8	61.3
	Sangat setuju	12	38.7	100.0
	Total	31	100.0	
	Sangat tidak setuju	0	0	0
	Tidak setuju	0	0	0
19	Kurang setuju	2	6.5	6.5
	Setuju	18	58.1	64.5
	Sangat setuju	11	35.5	100.0
	Total	31	100.0	
	Sangat tidak setuju	0	0	0
	Tidak setuju	2	6.5	6.5
20	Kurang setuju	7	22.6	29.0
	Setuju	15	48.4	77.4
	Sangat setuju	7	22.6	100.0
	Total	31	100.0	
	Sia-sia	0	0	0
21	Tidak bermanfaat	1	3.2	3.2
	Kurang setuju	1	3.2	6.5

Pernyataan	Valid	Frequency	Valid Percent	Cummulative Percent
22	Cukup bermanfaat	15	48.4	54.8
	Sangat bermanfaat	14	45.2	100.0
	Total	31	100.0	
	Sangat tidak setuju	0	0	0
	Tidak setuju	0	0	0
	Kurang setuju	1	3.2	3.2
	Setuju	21	67.7	71.0
	Sangat setuju	9	29.0	100.0
	Total	31	100.0	
	Sangat tidak setuju	0	0	0
23	Tidak setuju	0	0	0
	Kurang setuju	1	3.2	3.2
	Setuju	19	61.3	64.5
	Sangat setuju	11	35.5	100.0
	Total	31	100.0	

(Sumber: Data diolah peneliti. 2026)

Berdasarkan hasil distribusi frekuensi, mayoritas responden memberikan penilaian positif terhadap penerapan sistem manajerial di Desa Galanggang. Pada pernyataan pertama (Q1), sebagian besar responden memilih percaya (51,6%) dan sangat percaya (45,2%) bahwa Kepala Desa memberikan kepercayaan kepada staf dalam menjalankan tugas. Temuan ini menunjukkan bahwa kepercayaan pemimpin kepada bawahan menjadi faktor penting dalam menciptakan kenyamanan kerja serta meningkatkan tanggung jawab pegawai.

Pada pernyataan kedua (Q2), seluruh responden menyatakan setuju (35,5%) atau sangat setuju (64,5%) bahwa Kepala Desa memberikan keyakinan penuh kepada staf dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hasil tersebut mengindikasikan adanya pemberian kepercayaan yang tinggi sehingga pengawasan secara terus-menerus tidak diperlukan.

Selanjutnya, pada pernyataan ketiga (Q3), mayoritas responden menyatakan setuju (54,8%) dan sangat setuju (41,9%) bahwa mereka merasa bebas menyampaikan pendapat tanpa tekanan. Kondisi ini mencerminkan komunikasi yang terbuka sehingga koordinasi dan penyelesaian pekerjaan dapat berlangsung lebih efektif.

Sementara itu, pada pernyataan keempat (Q4), responden didominasi oleh jawaban sangat sering (38,7%), kadang-kadang (32,3%), dan sering (29,0%) terkait keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kepala Desa cukup terbuka terhadap masukan dari staf, meskipun intensitas keterlibatan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti jabatan, kedekatan, maupun relevansi ide yang disampaikan. Secara umum, kondisi tersebut mencerminkan praktik kepemimpinan yang partisipatif karena staf

tidak hanya diposisikan sebagai pelaksana tugas, tetapi juga sebagai pihak yang turut memberikan kontribusi dalam penyelesaian masalah dan pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada pernyataan Q5 mayoritas responden menyatakan setuju (48,4%) dan sangat setuju (45,2%) bahwa staf dilibatkan dalam pembahasan persoalan penting di Desa Galanggang. Kondisi ini menunjukkan adanya partisipasi staf dalam proses penyelesaian masalah melalui musyawarah bersama. Temuan tersebut sejalan dengan pandangan bahwa pelibatan pegawai mampu meningkatkan kualitas keputusan organisasi (Likert, 1967).

Pada Q6, sebagian besar responden menyatakan sangat sering (48,4%) dan sering (41,9%) memperoleh pujian atau penghargaan verbal atas kinerja mereka. Hasil ini menunjukkan bahwa Kepala Desa memberikan apresiasi terhadap kontribusi staf, meskipun dalam bentuk sederhana seperti ucapan terima kasih atau pujian. Pemberian apresiasi tersebut berpotensi meningkatkan semangat kerja dan motivasi pegawai (Likert, 1967). Pada Q7, sebanyak 48,4% responden menyatakan sering dan 25,8% sangat sering menerima bingkisan sebagai bentuk penghargaan atas prestasi kerja. Meskipun demikian, masih terdapat sebagian kecil responden yang hanya sesekali bahkan tidak pernah menerima penghargaan, yang diduga berkaitan dengan capaian kinerja yang belum optimal.

Hasil Q8 memperlihatkan bahwa seluruh responden menyatakan setuju (38,7%) dan sangat setuju (61,3%) terhadap pelaksanaan tanggung jawab pekerjaan sesuai tugas masing-masing. Selanjutnya, pada Q9 mayoritas responden menilai kerja sama antarbidang telah berjalan baik dengan koordinasi yang memadai, walaupun 19,4% responden masih menilai koordinasi belum optimal akibat kemungkinan terjadinya miskomunikasi maupun perbedaan jenjang organisasi.

Pada Q10, mayoritas responden setuju (51,6%) dan sangat setuju (45,2%) bahwa keterlibatan dalam pengambilan keputusan meningkatkan kepercayaan diri mereka dalam bekerja. Sebaliknya, hanya sebagian kecil responden yang belum merasakan manfaat tersebut karena belum pernah terlibat secara aktif. Temuan ini mendukung pendapat bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan mampu meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi (Likert, 1967).

Pada indikator komunikasi, Q11 menunjukkan bahwa sebagian besar responden masih sering mengalami komunikasi satu arah dari pimpinan, sedangkan Q12 memperlihatkan bahwa mayoritas staf sering menerima *direct commanding* dari atasan. Pola tersebut dinilai cukup efektif dalam kondisi tertentu, namun pelaksanaannya tetap perlu mempertimbangkan situasi, urgensi, dan cara penyampaian agar komunikasi organisasi tetap berjalan baik. Sementara itu,

Q13 menunjukkan koordinasi antara staf dan pimpinan berlangsung intensif sehingga membantu meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Pada Q14, sebagian besar responden merasa percaya diri menyampaikan kendala pekerjaan kepada Kepala Desa, baik secara langsung maupun melalui forum resmi. Namun, pada Q15 mayoritas responden juga mengakui masih terdapat rasa canggung ketika berinteraksi dengan pimpinan tertinggi. Kondisi tersebut diduga dipengaruhi oleh jarak hierarki organisasi sehingga hubungan kerja masih cenderung formal, meskipun hambatan tersebut perlu dikurangi agar komunikasi menjadi lebih efektif.

Hasil Q16 memperlihatkan bahwa sebagian besar responden bersedia terlibat dalam pengambilan keputusan apabila peran dan kompetensinya dibutuhkan. Selanjutnya, pada Q17 mayoritas responden menyatakan bahwa keterlibatan tersebut mampu meningkatkan motivasi kerja karena mereka merasa memiliki kesempatan untuk berkontribusi terhadap organisasi (Likert, 1967).

Pada indikator penetapan tujuan, Q18 menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai tujuan organisasi telah dirumuskan secara tepat berdasarkan identifikasi masalah yang sistematis. Selanjutnya, pada Q19 sebagian besar responden mengakui adanya potensi penghalang terhadap penerapan *evidence based application (EBA)* sehingga organisasi perlu memperkuat penggunaan bukti dalam setiap proses pengambilan keputusan agar risiko dapat diminimalkan dan tujuan lebih mudah dicapai.

Pada Q20, mayoritas responden menyatakan adanya kemungkinan munculnya kelompok penentang eksternal, seperti organisasi masyarakat, partai politik, maupun kelompok kepentingan lainnya, yang berpotensi memengaruhi proses penyusunan kebijakan. Oleh karena itu, pemerintah desa perlu melakukan pemetaan risiko dan langkah antisipatif terhadap berbagai bentuk gangguan yang mungkin terjadi.

Hasil Q21 menunjukkan bahwa penggunaan *report progress* dinilai bermanfaat sebagai sarana evaluasi kinerja perangkat desa. Temuan ini sejalan dengan pentingnya sistem pelaporan kinerja dalam meningkatkan akuntabilitas organisasi (Mahmudi, 2015). Selanjutnya, pada Q22 mayoritas responden mendukung penerapan laporan produktivitas sebagai alat untuk mengukur profesionalitas kerja, sedangkan pada Q23 sebagian besar responden menyetujui fungsi pengawasan yang dipusatkan pada Kepala Desa dengan tetap membuka peluang adanya pengawasan dari lembaga independen seperti BPD.

Secara keseluruhan, hasil penelitian terhadap 23 butir pernyataan yang mewakili tujuh indikator *Profile of Organization Characteristics* menunjukkan bahwa sistem manajerial Pemerintah Desa Galanggang berada pada kategori *Sistem 3 Konsultatif* (Likert, 1967).

Kondisi tersebut tercermin dari adanya kepemimpinan yang memberikan kepercayaan, apresiasi terhadap kinerja, komunikasi yang relatif terbuka, serta pelibatan staf dalam penetapan tujuan dan pengambilan keputusan. Namun demikian, organisasi belum sepenuhnya mencapai *Sistem 4 Partisipatif Kelompok* karena masih terdapat hambatan berupa komunikasi yang dipengaruhi jarak hierarki, rasa canggung antara staf dan pimpinan, serta mekanisme pengawasan yang masih terpusat pada Kepala Desa. Dengan demikian, karakteristik organisasi telah menunjukkan praktik konsultatif yang kuat, tetapi belum sepenuhnya mencerminkan partisipasi kelompok secara optimal.

Kelas Interval

Kelas interval digunakan untuk mempermudah proses pengelompokan nilai pada setiap indikator sehingga hasil penelitian lebih mudah diinterpretasikan dan dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan. Berdasarkan hasil pengolahan data, penetapan skor kelas interval pada variabel sistem manajerial ditunjukkan pada Tabel berikut.

Tabel 6. Skor Kelas Interval Sistem Manajerial

Skor kelas interval		
Frekuensi	Kategori	Skor
4	Sangat Baik	106-113
14	Baik	99-105
5	Cukup	93-98
4	Kurang Baik	86-92
4	Tidak Baik	79-85

(Sumber: Data diolah peneliti. 2026)

Berdasarkan hasil pengelompokan kelas interval dari 31 responden, sebanyak 14 responden memberikan penilaian pada kategori Baik terhadap penerapan konsep sistem manajerial menurut Rensis Likert berdasarkan parameter yang telah ditetapkan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perangkat Desa Galanggang, Kabupaten Bandung Barat, memberikan respons yang positif terhadap implementasi konsep sistem manajerial di lingkungan kerja mereka.

Temuan penelitian ini hanya menggambarkan persepsi responden yang terlibat dalam penelitian sehingga tidak dapat digeneralisasikan kepada populasi yang lebih luas. Meskipun demikian, hasil penelitian dapat dijadikan sebagai referensi atau contoh penerapan konsep 4 sistem manajerial Rensis Likert pada sektor pemerintahan. Untuk memperoleh hasil yang lebih representatif, diperlukan penelitian lanjutan dengan cakupan responden yang lebih luas serta metode penelitian yang sesuai agar temuan yang dihasilkan dapat digeneralisasikan dan sekaligus menyempurnakan adaptasi konsep sistem manajerial Rensis Likert pada sektor pemerintahan.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis kuantitatif mengenai penerapan konsep 4 sistem manajerial Rensis Likert di Desa Galanggang, Kabupaten Bandung Barat, sebanyak 14 responden memberikan penilaian baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konsep 4 sistem manajerial Rensis Likert layak diterapkan dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Analisis terhadap 23 item yang dioperasikan ke dalam 7 indikator *Profile of Organization Characteristics (POC)* menunjukkan bahwa sistem manajerial Pemerintahan Desa Galanggang berada pada Sistem 3 Konsultatif. Kondisi ini tercermin dari praktik kepemimpinan, motivasi, penetapan tujuan, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang telah melibatkan perangkat desa melalui pemberian kepercayaan, penghargaan atas kinerja, serta kesempatan untuk menyampaikan pendapat. Meskipun demikian, keputusan akhir masih berada pada pimpinan. Sementara itu, aspek proses interaksi dan pengaruh serta proses pengendalian masih memerlukan perbaikan karena hubungan kerja yang setara dan mekanisme pengendalian mandiri belum sepenuhnya terbentuk. Dengan demikian, Pemerintahan Desa Galanggang telah menerapkan sistem konsultatif secara baik, namun belum memenuhi seluruh karakteristik Sistem 4 Partisipatif Kelompok.

Beberapa temuan penting dari penelitian ini meliputi penerapan metode *Profile of Organization Characteristics (POC)* yang mendapat respons positif dari perangkat desa sehingga berpotensi diadaptasikan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Metode POC merupakan pengembangan dari sistem manajemen Likert yang membandingkan empat sistem manajerial melalui tujuh indikator utama. Penelitian juga menegaskan bahwa sistem manajemen Pemerintahan Desa Galanggang berada pada Sistem 3 Konsultatif. Selain itu, hasil pada pernyataan Q19 dan Q20 menunjukkan perlunya perhatian terhadap potensi penghambat praktik *EBA* serta keberadaan kelompok penentang eksternal. Temuan pada Q21 dan Q22 mengindikasikan bahwa penggunaan *report progress* dan laporan produktivitas atau kinerja perlu terus ditingkatkan karena memberikan dampak positif terhadap pelaksanaan pekerjaan. Selanjutnya, hasil pada Q23 menunjukkan pentingnya pengembangan indikator yang berkaitan dengan pengawasan terhadap pucuk pimpinan guna meminimalkan kecenderungan sikap otoriter. Mengingat penelitian ini masih memiliki keterbatasan, diperlukan penelitian lanjutan dengan cakupan yang lebih luas dan pendekatan yang lebih komprehensif.

REFERENSI

- Agustino, Leo. 2017. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Cv Alfabeta. Bandung.
- Amzat, Hussein Ismail *et al.* 2020. *Properti Psikometrik Instrumen Sistem 4-Manajemen Likert-Manajemen Universitas-Malaysia*. Pertanika Journal Ilmu Sosial & Humaniora.
- Bungin, Burhan. 2013. *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi: Format-format Kuantitatif dan Kualitatif untuk Studi Sosiologi, Kebijakan Publik, Komunikasi, Manajemen, dan Pemasaran*. Kencana Prenadamedia Group. Jakarta
- BussinessBalls.com. 2019. *Sistem Manajemen Likert*.
- Butterfield, D Anthony & Farris F George. 1972. *The Likert Organizational Profile: Methodological Analysis and Test of System 4 Theory in Brazil*. Working Paper 608-72. Alfred P. Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology. Cambridge. Massachussets.
- Carina, B Patrinjan & Narcis, A Corman. 2022. *Study on the Organization and Implementation of the Internal Managerial Control System at the Level of Public Institutions*. Ovidius University Annals Economic Sciences Series. Vol XXII Issue 1. University of Alba Lulia. Romania. <https://doaj.org/article/0b47dd13412c4590be68a5fba69c2ca7>
- Dunn, William. 2000. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Edisi Kedua. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Fisk, P. *et al.* 2012. *Rensis Likert Manajemen System*.
- Gonos, J & Gallo, P. 2013. *Model for Leadership Style Evaluation*. Management: Journal of Contemporary Management Issues 18(2), 157-168.
- Handayani, Krisnawuri. 2024. *Implementasi Manajemen Modern Pada Organisasi*. JEMBA Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi. Universitas Merdeka Malang. Malang.
- Hapsari, L Fatma. 2022. *Perkembangan Teori Manajemen Modern di Indonesia*. Universitas Muhammadiyah Surabaya. Surabaya.
- Husaini, Usman & Purnomo. 2001. *Metode Penelitian Sosial*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Jalilizadeh, M *et al.* 2013. *The Relationship Between Principals leadership styles with performance of physical education teachers in secondary schools in Western Provinces of Iran*. Asian Journal of Management Sciences and Education 2(4) 187-193.
- Juneja, P. 2015. *Likert's Management System: Management Study Guide*.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia Online. <https://kbbi.web.id/demokrasi> (diakses 2 Mei 2025).
- Moleong, J, L. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cetakan ke-33. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Nazla, A Sofi *et al.* 2024. *Analisis Sistem dalam Peningkatan Kinerja Manajerial di Sekolah Dasar*. Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan. Vol 01 No 03. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Sumatera Utara.
- Nhudzaifah. 2020. *Tabel r*. <https://www.slideshare.net/slideshow/tabel-r-231286007/231286007>. Diakses pada 31 Mei 2025.
- Peraturan Menteri Keuangan No 108 Tahun 2024 tentang Pengalokasian Dana Desa Setiap Desa, Penggunaan, Dan Penyaluran Dana Desa Tahun Anggaran 2025.

- Peraturan Perundang-undangan No 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Peraturan Perundang-undangan No 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang No 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Peraturan Perundang-undangan No 7 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No 1 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Undang-Undang No 7 Tahun 2017 tentang Pemilihan Umum menjadi Undang-Undang.
- Pershing, S P & Austin, E K. 2015. *Organization Theory and Governance for the 21st Century*. Montana State University. University of Utah.
- Savira, Azizah & Putri KYS. 2021. *Analisis Gaya Manajerial dan Kepemimpinan Ketua Karang Taruna RW 02 Tahun 2021*. Restorica Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara dan Ilmu Komunikasi. UM Palangkaraya.
- Silalahi, Ulber. 2009. *Metode Penelitian Sosial*. PT. Refika Aditama. Bandung
- Siregar, Syofian. 2013 *Metode Penelitian Kuantitatif: Dilengkapi dengan Perbandingan Perhitungan Manual & SPSS*. Cetakan ke-4. Kencana Prenadamedia Group. Jakarta.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Administrasi*. CV. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. 2016. *Memahami Penelitian Kualitatif*. CV. Alfabeta. Bandung.
- Usman, Husaini & Akbar, Setiadi, P. 2017. *Metodologi Penelitian Sosial*. Ed ke-3. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Wahjono, Imam Sentot. 2022. *Manajemen Kepemimpinan*. Bahan Ajar Manajemen Kepemimpinan 10. Universitas Muhamadiyah Surabaya. https://www.researchgate.net/publication/360756985_MANAJEMEN_Kepemimpinan.
- Wijono, Sutarto. 2018. *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi*. Prenadamedia Grup. Jakarta.