

GAYA KEPEMIMPINAN ADAPTIF KEPENGHULUAN DALAM MENDORONG PENGELOLAAN BUMKep DI KEPENGHULUAN MENGGALA SEMPURNA KECAMATAN TANAH PUTIH KABUPATEN ROKAN HILIR TAHUN 2024

Oleh : Yunda Ristanti
Pembimbing : M. Rafi, S.I.P., M.I.P.
Jurusan Ilmu Pemerintahan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Riau
Kampus Bina Widya, Jl. H.R. Soebrantas Km 12,5 Simp. Baru, Pekanbaru 28293
Telp/Fax. 0761-63277

ABSTRACT

Pembangunan nasional Indonesia menekankan pemberdayaan potensi lokal melalui pembangunan berbasis desa atau kepenghuluhan. Dalam kerangka tersebut, Badan Usaha Milik Kepenghuluhan (BUMKep) berperan strategis sebagai lembaga ekonomi masyarakat untuk meningkatkan kemandirian dan kesejahteraan lokal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan adaptif penghulu dalam pengelolaan BUMKep di Kepenghuluhan Menggala Sempurna Kecamatan Tanah Putih Kabupaten Rokan Hilir tahun 2024, serta mengidentifikasi faktor pendorong dan penghambatnya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif penghulu terlihat melalui penyesuaian strategi pengelolaan BUMKep dengan perubahan sosial-ekonomi masyarakat, membangun kolaborasi dengan pemerintah daerah dan tokoh masyarakat, serta mendorong partisipasi masyarakat dalam pengembangan unit usaha berbasis potensi lokal. Faktor pendorong penerapan kepemimpinan adaptif antara lain tingginya kepercayaan masyarakat terhadap penghulu, dukungan perangkat kepenghuluhan dan potensi sumber daya lokal, serta kemauan penghulu untuk terus belajar dan menjalin komunikasi dengan berbagai pemangku kepentingan. Namun, penerapannya belum optimal karena : (1) keterbatasan kapasitas manajerial pengurus BUMKep, (2) lemahnya tata kelola terutama pada aspek transparansi dan akuntabilitas, serta (3) keterbatasan modal dan akses pembiayaan. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan kapasitas pengurus, tata kelola yang transparan dan akuntabel, serta dukungan pembiayaan untuk mendorong kemandirian ekonomi kepenghuluhan.

Kata Kunci : Kepemimpinan Adaptif, Penghulu, Bumkep, Tata Kelola, Pemberdayaan Ekonomi Lokal

ABSTRACT

Indonesia's national development emphasizes empowering local potential through village-based development or village governance. Within this framework, Village-Owned Enterprises (BUMKep) play a strategic role as community economic institutions to increase local independence and prosperity.

This study aims to analyze the adaptive leadership style of the village head in managing the BUMKep (Village-Owned Enterprise) in the Menggala Sempurna Village, Tanah Putih District, Rokan Hilir Regency, in 2024, and to identify the driving and inhibiting factors. This study used a qualitative method with a descriptive approach through in-depth interviews, observation, and documentation. The results show that the village head's adaptive leadership is seen through adjusting the BUMKep management strategy to the community's socio-economic changes, building collaboration with local government and community leaders, and encouraging community participation in developing business units based on local potential. Factors driving

the implementation of adaptive leadership include high community trust in the village head, support from village officials and local resource potential, and the village head's willingness to continue learning and establishing communication with various stakeholders.

However, its implementation has not been optimal due to: (1) limited managerial capacity of BUMKep administrators, (2) weak governance, particularly in terms of transparency and accountability, and (3) limited capital and access to financing. Therefore, increased management capacity, transparent and accountable governance, and financial support are needed to promote the economic independence of village heads.

Keywords: Adaptive Leadership, Village Heads, Bumkep, Governance, Empowerment Local Economy

PENDAHULUAN

Pembangunan nasional Indonesia pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara merata dan berkelanjutan melalui pemberdayaan potensi daerah. Salah satu strategi penting dalam mencapai tujuan tersebut adalah pelaksanaan pembangunan berbasis desa atau kepenghuluan. Sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, pemerintah memberikan kewenangan yang luas kepada desa atau kepenghuluan untuk mengelola potensi daerah berdasarkan kebutuhan (Kementerian Desa PDTT, 2015). Salah satu instrumen strategis untuk mencapai tujuan tersebut adalah pembentukan Badan Usaha Milik Desa/Kepenghuluan (BUMDes/BUMKep) sebagai wadah penguatan ekonomi lokal dan peningkatan Pendapatan Asli Desa/Kepenghuluan, serta mendorong kemandirian masyarakat yang dapat mengurangi ketergantungan masyarakat terhadap sektor informal dan bantuan pemerintah.

Khusus di Kabupaten Rokan Hilir, Provinsi Riau, pemerintah daerah telah mendorong pembentukan dan pengembangan Badan Usaha Milik Kepenghuluan (BUMKep) sebagai bagian dari strategi penguatan ekonomi berbasis masyarakat lokal. Upaya ini sejalan dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa, serta Peraturan Daerah Kabupaten Rokan Hilir Nomor 4 Tahun 2017 tentang Pedoman Pembentukan dan Pengelolaan

BUMKep, yang menjadi dasar hukum dalam pelaksanaan pembentukan dan pengelolaan BUMKep di tingkat kepenghuluan.

Oleh karena itu, penting untuk meneliti lebih jauh bagaimana gaya kepemimpinan adaptif penghulu diterapkan dalam mendorong pengelolaan BUMKep di Kepenghuluan Menggala Sempurna Kecamatan Tanah Putih Kabupaten Rokan Hilir, serta faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keberhasilan dan hambatannya.

Berdasarkan uraian di atas, penulis memilih judul “Gaya Kepemimpinan Adaptif Kepenghuluan dalam Mendorong Pengelolaan (BUMKep) di Kepenghuluan Menggala Sempurna Kecamatan Tanah Putih Kabupaten Rokan Hilir Tahun 2024” Dari dinamika pengelolaan BUMKep di wilayah tersebut menunjukkan adanya tantangan yang memerlukan pendekatan kepemimpinan yang responsif terhadap perubahan dan kondisi sosial masyarakat. Oleh karena itu, peneliti merasa penting melakukan kajian mendalam untuk memahami pola kepemimpinan penghulu dan relevansinya terhadap peningkatan efektivitas penegolaan BUMKep, menggali hubungan antara gaya kepemimpinan penghulu, partisipasi masyarakat, serta keberhasilan ekonomi lokal. Hasil penelitian diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu administrasi publik, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis yang dapat digunakan dalam penguatan kelembagaan BUMKep di masa mendatang.

RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan penjabaran identifikasi masalah di bagian pendahuluan, maka ditetapkan rumusan masalah sebagai berikut: Bagaimana gaya kepemimpinan adaptif kepenghuluan dalam mendorong pengelolaan BUMKep di Kepenghuluan Menggala Sempurna, Kecamatan Tanah Putih, Kabupaten Rokan Hilir tahun 2024, dan faktor-faktor apa saja yang memengaruhi gaya kepemimpinan tersebut? Pertanyaan ini berfokus pada: pengelolaan Badan Usaha Milik Kepenghuluan (BUMKep) di Kepenghuluan Menggala Sempurna, Kecamatan Tanah Putih, Kabupaten Rokan Hilir, khususnya terkait penerapan gaya kepemimpinan adaptif oleh kepenghulu dan faktor-faktor yang memengaruhinya pada tahun 2024.

TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan penghulu dalam pengelolaan BUMKep di Kepenghuluan Menggala Sempurna, Kecamatan Tanah Putih, Kabupaten Rokan Hilir tahun 2024 sekaligus mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan gaya kepemimpinan adaptif penghulu dalam mendorong pengelolaan BUMKep di wilayah tersebut

TINJAUAN TEORI

Kepemimpinan adaptif adalah pendekatan kepemimpinan yang dikembangkan oleh Ronald Heifetz dan Martin Linsky. Teori ini muncul dari studi mereka tentang bagaimana para pemimpin menghadapi tantangan yang kompleks dan tidak terstruktur dalam lingkungan yang cepat berubah. Dalam kepemimpinan adaptif, pemimpin berani menghadapi kenyataan yang sulit, mencari solusi inovatif, dan menciptakan perubahan jangka panjang dalam organisasi.

Teori Heifetz & Linsky dalam penelitian (Arafat et al., 2023) mengemukakan beberapa karakteristik inti yang mencirikan seorang pemimpin adaptif.

Adapun karakteristik tersebut adalah sebagai berikut:

1. Toleransi terhadap Ketidakpastian.
Pemimpin adaptif memiliki toleransi yang tinggi dan mampu bertahan dalam kondisi yang penuh ketidakpastian. Budner (1962) menjelaskan bahwa toleransi terhadap ketidakpastian merupakan kapasitas individu dalam menerima ketidakpastian tersebut tanpa mengalami tekanan psikologis yang berlebihan.
2. Pengenalan akan Perubahan Paradigma.
Kepemimpinan adaptif melibatkan perubahan paradigma, yaitu pergeseran dalam pola pikir dan nilai-nilai yang mendasari organisasi. Pemimpin adaptif berani mempertanyakan asumsi yang sudah ada dan mencari solusi yang lebih sesuai dengan perubahan lingkungan.
3. Kreativitas dan Inovasi
Pemimpin adaptif mendorong kreativitas dan inovasi dalam organisasi. Mereka menciptakan lingkungan yang mendukung eksplorasi ide-ide baru dan memberikan dukungan bagi anggota tim untuk mencoba pendekatan yang berbeda dalam mencari solusi.
4. Kesadaran Diri dan Empati
Pemimpin adaptif memiliki kesadaran diri yang tinggi. Mereka memahami kekuatan dan kelemahan diri sendiri serta bagaimana cara kerja mereka mempengaruhi anggota tim dan organisasi secara keseluruhan.
5. Kolaborasi dan Partisipasi Aktif
Pemimpin adaptif mendorong kolaborasi dan partisipasi aktif dari anggota tim. Mereka menciptakan budaya di mana orang merasa didengar dan dihargai sehingga dapat terjadi pemecahan masalah bersama-sama.
6. Pengelolaan Konflik
Pemimpin adaptif harus mampu mengelola konflik dengan bijaksana dan menciptakan lingkungan yang aman bagi anggota tim untuk menghadapi perubahan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yaitu metode yang berfokus pada pengumpulan data berupa kata-kata atau gambar, bukan angka. Data ini didapatkan melalui wawancara mendalam. Alasan peneliti menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif yaitu karena dengan menggunakan kata-kata yang tertulis maupun lisan untuk menggambarkan keadaan masalah ataupun gejala yang ada di lapangan dengan menjelaskan fakta sesungguhnya dan memahami fenomena mengenai subjek maupun objek tentang "Gaya Kepemimpinan Adaptif Kepenghuluan Dalam Mendorong Pengelolaan BUMKep Di Kepenghuluan Menggala Sempurna, Kecamatan Tanah Putih, Kabupaten Rokan Hilir tahun 2024.

Berdasarkan judul penelitian Gaya kepemimpinan Adaptif Kepenghuluan Dalam Mendorong Pengelolaan BUMKep, maka yang menjadi Lokasi penelitian adalah Kepenghuluan Menggala Sempurna Kecamatan Tanah Putih Kabupaten Rokan Hilir. Alasan penulis dalam memilih tempat tersebut adalah merujuk pada adanya permasalahan nyata terkait kepemimpinan di tingkat kepenghuluan, khususnya dalam menghadapi perubahan sosial dan tuntutan masyarakat yang dinamis.

Sumber data dalam penelitian ini adalah primer dan sekunder, data primer dalam penelitian ini penulis melakukan wawancara dengan pihak-pihak terkait yaitu dengan Bapak Penghulu Menggala Sempurna, sekretaris Desa, staf Kantor Desa Menggala Sempurna, Direktur BUMKep, BPD, LPMD Dan Masyarakat Desa Menggala Sempurna. Sedangkan data sekunder dapat diperoleh dari buku, laporan, jurnal dan sumber lainnya yang relevan dengan penelitian sebagai penunjang kelengkapan dalam penelitian ini, seperti peraturan perundang-undangan terkait serta dokumen pendukung.

Dalam menentukan informan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan

teknikpurposive sampling. Kemudian dalam penelitian ini juga menggunakan teknik *snowball*, subjek penelitiannya yaitu seseorang yang belum ditentukan sebelumnya, orang tersebut dianggap tahu tentang apa yang kita harapkan atau mungkin dia sebagai informan sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek situasi sosial yang diteliti.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah wawancara dan observasi. Teknik analisis data yang dilakukan yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan atau verifikasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gaya Kepemimpinan Adaptif Kepenghuluan Menuirut Teori Heifetz & Linsky Dalam Upaya Mendorong Pengelolaan Badan Usaha Milik Kepenghuluan (BUMKep) Di Kepenghuluan Menggala Sempurna Kecamatan Tanah Putih Kabupaten Rokan Hilir

1.1 Toleransi Terhadap Ketidakpastian

Dampaknya terhadap pengelolaan BUMKep cukup signifikan. (1) Menurunnya motivasi kerja pengurus, karena upaya dan kerja keras yang dilakukan dalam kondisi penuh keterbatasan tidak mendapatkan pengakuan yang memadai. Dalam situasi ketidakpastian, penghargaan non-material seperti pengakuan, dukungan moral, dan kepercayaan justru menjadi faktor penting untuk menjaga semangat kerja dan komitmen pengurus. (2) Terhambatnya inovasi dan partisipasi aktif, karena pengurus cenderung enggan mengambil risiko atau mencoba pendekatan baru apabila proses kerja mereka tidak diapresiasi. Padahal, toleransi terhadap ketidakpastian seharusnya mendorong pemimpin untuk memberikan ruang aman bagi pengurus dalam berekspresi dan belajar dari kegagalan.

1.2 Pengenalan dan Perubahan Paradigma

Dampak perubahan paradigma ini terhadap pengelolaan BUMKep terlihat pada meningkatnya legitimasi dan penerimaan

terhadap setiap keputusan yang diambil. Karena proses perencanaan program BUMKep dilakukan melalui mekanisme yang adil dan transparan, pengurus dan masyarakat tidak hanya menjadi objek kebijakan, tetapi juga subjek yang terlibat aktif dalam menentukan arah usaha. Hal ini memperkuat rasa memiliki terhadap BUMKep, yang sangat penting bagi keberlanjutan pengelolaan usaha desa.

1.3 Kreativitas dan Inovasi

Indikator kreativitas dan inovasi dari hasil peneliti menunjukkan bahwa penghulu berperan aktif dalam mengembangkan kapasitas pengurus BUMKep melalui pelatihan yang diselenggarakan oleh Pemerintah Kabupaten Rokan Hilir, berfokus pada penguatan permodalan dan manajemen strategis usaha. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pengurus dalam mengelola keuangan, menyusun laporan, dan merancang strategi pengembangan usaha secara berkelanjutan. Upaya tersebut menunjukkan bahwa penghulu telah menerapkan gaya kepemimpinan adaptif dengan memberikan pembinaan dan pemberdayaan secara langsung kepada pengurus, sehingga mendorong peningkatan profesionalisme, kemandirian, dan daya saing BUMKep di tingkat kepenghuluan.

Dan BUMKep "Berkah Bersama" yang terus berinovasi memberikan hasil nyata dan semakin kemajuan, hal ini dapat dilihat pada unit usaha BUMKep yang semakin bertambah. Seperti yang terlihat dari data unit usaha BUMKep yang semakin bergambah dari tahun ketahun, dari tahun 2021 hingga 2024.

Tabel 1. Unit Usaha BUMKep" Berkah Bersama "

No	Unit Usaha 2021	Unit Usaha 2022	Unit Usaha 2023	Unit Usaha 2024	Tahun Pembentukan
1	SPB BM	SPB BM	SPBB M	SPBB M	2018

2	BRI Link	BRIL ink	BRILInk	BRILInk	2019
3	Warung Rakyat	Warung Rakyat	Warung Rakyat	Warung Rakyat	2020
4		Pertas hop	Pertas hop	Pertas hop	2021
5			Peternakan	Peternakan	2023
6				Pertanian	2024
7				Olah raga	2024
8				Wisata	2024

(Sumber: Kantor Kepenghuluan Menggala Sempurna, 2025)

Dan status BUMKep juga menjadi naik kelas yang awalnya berkembang menjadi maju, dan proses itu dilalui selama 3 tahun, tahun 2021 - 2024

Tabel 2. Perkembangan Status BUMKep "Berkah Bersama"

No	Tahun 2021	Tahun 2022	Tahun 2023	Tahun 2024
1	Berkembang	Berkembang	Maju	Maju

(Sumber: Kantor Kepenghuluan Menggala Sempurna, 2025)

1.4 Kesadaran Diri dan Empati

Dengan memberikan ruang kepada pengurus untuk menyampaikan ide serta melibatkan masyarakat dalam musyawarah, penghulu menunjukkan kemampuan memahami perspektif pihak lain dan menghargai kontribusi mereka. Sikap empatik ini memperkuat kepercayaan dan rasa dihargai, yang menjadi modal sosial penting dalam pengelolaan BUMKep.

Kemampuan Penghulu menunjukkan empati akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan harmonis. Hal ini sangat penting karena pengurus BUMKep merupakan pelaksana teknis yang berhadapan langsung dengan tantangan di

lapangan. Dengan kesadaran diri dan empati penghulu, penghulu tidak hanya berperan sebagai pengawas, tetapi juga sebagai pembimbing yang menumbuhkan kepercayaan dan semangat pengurus dalam mengelola unit usaha BUMKep.

Landasan ini diperkuat dengan Peraturan Daerah Kabupaten Rokan Hilir Nomor 16 Tahun 2019 tentang Pedoman Pembentukan, Pengelolaan dan Pembaruan BUMKep dalam Pasal 12 Bagian Kedua tentang Pengelolaan BUMKep ayat (1), yang menegaskan bahwa pengelolaan BUMKep harus dilaksanakan secara transparan sehingga dapat diketahui, diikuti, diawasi dan dievaluasi Pemerintah Kepenghuluan.

Berdasarkan hasil menunjukkan bahwa dalam pengelolaan BUMKep. Penghulu Kecamatan Tanah Putih Kabupaten Rokan Hilir mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan pengurus dan masyarakat melalui sikap empati, keterbukaan, dan komunikasi yang efektif, sehingga membangun hubungan harmonis dan lingkungan kerja yang kolaboratif. Pendekatan ini berdampak nyata pada keberhasilan BUMKep, yang terbukti dengan perolehan Juara 3 BUMKep Award tingkat Provinsi Riau tahun 2024 kategori Inovasi dan Pemanfaatan Teknologi Digital Terbaik.

Keberhasilan BUMKep “Berkah Bersama” meraih Juara 3 BUMKep Award tingkat Provinsi Riau tahun 2024 kategori Pertumbuhan Aset Terbaik menjadi indikator konkret bahwa kesadaran diri dan empati penghulu berdampak positif terhadap kinerja dan prestasi lembaga. Prestasi tersebut tidak hanya mencerminkan keberhasilan pengelolaan usaha, tetapi juga keberhasilan kepemimpinan adaptif yang mampu mengelola aspek emosional, psikologis, dan sosial dalam organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kesadaran diri dan empati penghulu merupakan faktor kunci dalam pengelolaan BUMKep yang adaptif dan berkelanjutan. Melalui pemahaman terhadap diri sendiri dan orang lain, penghulu mampu

menciptakan iklim kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi dan inovasi pengurus, serta memperkuat kepercayaan masyarakat. Kondisi ini menjadikan BUMKep tidak hanya sebagai unit usaha ekonomi, tetapi juga sebagai wadah kolaborasi dan pembelajaran bersama dalam pembangunan ekonomi kepenghuluan

1.5 Kolaborasi dan Partisipasi Aktif

Indikator Kolaborasi dan partisipasi aktif berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa penghulu Menggala Sempurna telah menerapkan karakter dan partisipasi aktif dengan baik dalam pengelolaan BUMKep. Hal ini tercermin dari sikap penghulu yang terbuka terhadap pendapat, menghargai setiap masukan dari pengurus maupun masyarakat, serta menjalin komunikasi yang sopan dan saling menghormati dalam setiap musyawarah. Penghulu juga tidak bersikap otoriter, melainkan melibatkan seluruh pihak dalam proses pengambilan keputusan, sehingga tercipta suasana kerja yang partisipatif dan harmonis. Perlakuan penghulu yang penuh penghargaan ini menumbuhkan rasa nyaman, kepercayaan, serta meningkatkan motivasi pengurus dan masyarakat dalam mendukung keberlangsungan BUMKep Menggala Sempurna.

Melalui sikap menghargai, komunikasi yang terbuka, dan pelibatan seluruh pemangku kepentingan, penghulu berhasil membangun kerja sama yang harmonis dan partisipatif. Kondisi ini menjadi modal sosial yang sangat penting bagi keberhasilan dan keberlanjutan BUMKep sebagai lembaga ekonomi kepenghuluan yang adaptif dan inklusif.

1.6 Pengelolaan Konflik

Pengeloaan Konflik penghulu secara konsisten memperkuat legitimasi kepemimpinan penghulu dalam mengambil keputusan strategis. Dalam konteks pengelolaan konflik, legitimasi ini menjadi modal penting bagi penghulu untuk berperan sebagai penengah yang dipercaya. Pengurus cenderung menerima keputusan penghulu, termasuk keputusan yang bersifat sensitif

terkait pembagian anggaran, pengembangan unit usaha, atau prioritas program, karena didasarkan pada prinsip keadilan dan kinerja, bukan kedekatan personal atau kepentingan tertentu.

Lebih lanjut, pengelolaan konflik yang efektif juga tercermin dari stabilitas dan keberlanjutan struktur kepengurusan serta pengelolaan modal BUMKep yang terus berkembang hingga mencapai total Rp1.063.000.000. Stabilitas ini mengindikasikan bahwa konflik internal dapat dikelola dengan baik dan tidak berkembang menjadi konflik destruktif yang menghambat operasional BUMKep. Melalui keputusan penghulu untuk menaikkan alokasi anggaran dana desa bagi pengurus BUMKep pada tahun 2025 sebagai bentuk penghargaan atas kerja keras, dedikasi, dan kontribusi mereka dalam memajukan lembaga ekonomi desa.

Dan berikut uraian tentang kepemilikan modal BUMKep “Berkah Bersama” Kepenghuluan Menggala Sempurna Kecamatan Tanah Putih Kabupaten Rokan Hilir yang bersumber dari :

1. Penyertaan Modal Awal

Penyertaan Modal Awal BUMKep Berkah Bersama Desa Menggala Sempurna berasal dari ADD Tahun 2018 Rokan Hilir Sebesar Rp. 55.500.0000.- (Lima Puluh Lima Juta Lima Ratus Ribu Rupiah)

2. Jumlah Penyertaan Modal Desa sd 2025

Penyertaan Modal Dari Desa sebesar Rp 1.228.600.000 (Satu miliar enam puluh tiga Juta Enam Ratus Ribu Rupiah Rupiah).

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa penghulu Kecamatan Tanah Putih Kabupaten Rokan Hilir telah menerapkan prinsip Pengelolaan Konflik dalam pengelolaan BUMKep “Berkah Bersama”. Stabilitas ini mengindikasikan bahwa konflik internal dapat dikelola dengan baik dan tidak berkembang menjadi konflik destruktif yang menghambat operasional BUMKep. Dalam konteks

pengelolaan konflik dijelaskan sebelumnya, dimana legitimasi ini menjadi modal penting bagi penghulu untuk berperan sebagai penengah yang dipercaya. Dan pengurus cenderung menerima keputusan penghulu, termasuk keputusan yang bersifat sensitif terkait pembagian anggaran, pengembangan unit usaha, atau prioritas program, karena didasarkan pada prinsip keadilan dan kinerja, bukan kedekatan personal atau kepentingan tertentu. Berikut salah satu bentuk peranan penghulu dalam mengapresiasi kinerja pengurus secara personal dalam pengelolaan konflik didalam kepengurusan

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Adaptif Kepenghuluan Dalam Mendorong Pengelolaan Bumkep Di Kepenghuluan Menggala Sempurna Kecamatan Tanah Putih Kabupaten Rokan Hilir Tahun 2024

2.1 Faktor Pendukung

2.1.1 Kebijakan dan payung hukum lokal untuk pembentukan & pengelolaan BUMKep

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kebijakan dan payung hukum lokal memberikan legitimasi dan rasa aman bagi penghulu untuk berinovasi. Penghulu dapat menjalankan fungsi kepemimpinannya secara adaptif dengan menyesuaikan program kerja dan kegiatan ekonomi sesuai kebutuhan masyarakat serta regulasi yang berlaku. Selain itu, dukungan regulasi juga memungkinkan adanya koordinasi lintas lembaga, seperti dengan Dinas PMD dan Camat Tanah Putih, sehingga memperkuat jaringan kelembagaan dalam pembinaan dan pengawasan BUMKep. Dengan adanya kebijakan dan payung hukum tersebut, penghulu tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai agen perubahan (change agent) yang mampu menafsirkan kebijakan secara kreatif untuk kepentingan lokal. Inilah yang menjadi ciri utama dari gaya kepemimpinan adaptif, yaitu kemampuan membaca konteks

perubahan, merespons tantangan dengan fleksibilitas, dan menjaga legitimasi tindakan melalui dasar hukum yang kuat

2.1.2 Program pembinaan / bimtek dan dukungan teknis dari dinas terkait

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kegiatan pembinaan dan bimtek memberikan pengetahuan praktis dan motivasi baru bagi aparatur kepenghuluan dan pengurus BUMKep. Peningkatan kapasitas ini berdampak langsung terhadap efektivitas gaya kepemimpinan adaptif penghulu, karena dengan SDM yang lebih kompeten, penghulu dapat mengarahkan timnya untuk lebih inovatif, transparan, dan responsif terhadap perubahan lingkungan usaha.

Selain itu, dukungan teknis dari dinas terkait mendorong terciptanya kolaborasi antarlembaga, di mana penghulu tidak bekerja sendiri, tetapi menjadi bagian dari sistem pembinaan yang lebih luas. Dalam konteks kepemimpinan adaptif, hal ini menunjukkan kemampuan penghulu untuk memanfaatkan jejaring kelembagaan (networking leadership) guna mencapai tujuan pembangunan ekonomi di tingkat lokal.

Dengan demikian, program bimtek dan pembinaan bukan hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga memperkuat mentalitas adaptif dan terbuka terhadap perubahan, yang menjadi ciri khas gaya kepemimpinan adaptif di tingkat kepenghuluan.

2.1.3 Adanya BUMKep yang sudah ter-institusionalisasi (anggaran dasar/AD/ART) dan dukungan komunitas lokal

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kelembagaan yang kuat dan dukungan sosial masyarakat menjadi fondasi penting dalam keberhasilan gaya kepemimpinan adaptif penghulu. BUMKep yang sudah memiliki AD/ART memungkinkan setiap langkah inovasi tetap berada dalam koridor hukum dan kesepakatan bersama.

Keterlibatan tokoh masyarakat dan komunitas lokal memperkuat legitimasi

sosial dari kebijakan yang diambil penghulu, sehingga perubahan atau inovasi yang dilakukan tidak menimbulkan resistensi. Dalam konteks kepemimpinan adaptif, hal ini mencerminkan kemampuan penghulu untuk:

- a. Menciptakan stabilitas struktural melalui aturan kelembagaan yang kuat, dan
- b. Menumbuhkan fleksibilitas sosial melalui komunikasi dan partisipasi masyarakat.

Dengan demikian, institusionalisasi BUMKep dan dukungan komunitas lokal berperan sebagai penyeimbang antara aturan dan inovasi, yang memungkinkan penghulu menjalankan kepemimpinan adaptif secara efektif dan berkelanjutan di tingkat kepenghuluan

2.2 Faktor Penghambat

2.2.1 Kapasitas Manajerial dan SDM yang Terbatas

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan kapasitas manajerial dan SDM menjadi tantangan utama bagi penghulu dalam menerapkan gaya kepemimpinan adaptif. Kepemimpinan adaptif menuntut kemampuan untuk mengelola perubahan, menginspirasi partisipasi, dan memanfaatkan potensi masyarakat secara efektif. Namun, ketika SDM yang ada belum memiliki kemampuan teknis dan manajerial yang memadai, maka proses adaptasi menjadi lambat dan tidak berkesinambungan.

Kondisi ini juga menghambat penghulu untuk mendeklegasikan tugas secara efektif. Akibatnya, sebagian besar tanggung jawab pengambilan keputusan tetap berpusat pada penghulu, bukan pada sistem kerja kolektif yang idealnya dijalankan oleh tim BUMKep.

Oleh karena itu, peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan lanjutan, pendampingan dari pihak profesional, serta pembinaan manajerial secara rutin sangat diperlukan agar gaya kepemimpinan adaptif dapat berjalan optimal dan mampu mendorong BUMKep menjadi lembaga ekonomi desa yang mandiri dan berdaya saing.

2.2.2 Tata Kelola, Transparansi, dan Masalah Akuntabilitas

Temuan penelitian menunjukkan bahwa permasalahan tata kelola dan akuntabilitas bukan hanya bersumber pada aspek teknis, tetapi juga menyangkut budaya organisasi dan komunikasi antara pengurus, penghulu, dan masyarakat.

Dalam konteks kepemimpinan adaptif, penghulu diharapkan mampu membangun sistem yang lebih transparan dan partisipatif agar masyarakat merasa dilibatkan dalam proses pengelolaan BUMKep. Namun, ketika sistem tata kelola belum tertata, penghulu akan kesulitan untuk mendorong perubahan, karena inovasi tanpa akuntabilitas justru berpotensi menimbulkan ketidakpercayaan. Kelemahan dalam tata kelola juga menghambat penghulu untuk membangun jejaring kerja sama dengan pihak luar, seperti lembaga keuangan atau investor lokal, yang membutuhkan jaminan transparansi sebelum menjalin kemitraan.

Oleh karena itu, peningkatan akuntabilitas internal, keterbukaan laporan keuangan, serta konsistensi dalam pengawasan dan audit rutin sangat diperlukan agar kepemimpinan adaptif dapat berjalan efektif. Penghulu harus mampu mengintegrasikan prinsip transparansi ke dalam gaya kepemimpinannya agar setiap kebijakan mendapat legitimasi dan dukungan penuh dari masyarakat.

2.2.3 Keterbatasan Modal dan Akses Pembiayaan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan modal dan akses pembiayaan menjadi faktor struktural yang membatasi ruang adaptasi kepemimpinan penghulu. Gaya kepemimpinan adaptif menuntut kemampuan untuk mengelola sumber daya dan menciptakan inovasi sesuai kebutuhan lingkungan. Namun, tanpa dukungan finansial yang memadai, penghulu akan sulit menerapkan kebijakan adaptif secara nyata. Ide-ide inovatif sering kali tertahan di tingkat perencanaan karena tidak didukung oleh kemampuan modal dan pembiayaan yang memadai.

Keterbatasan ini juga menimbulkan ketergantungan pada bantuan eksternal, yang secara tidak langsung mengurangi otonomi BUMKep dalam menentukan arah pengembangan usaha. Dalam jangka panjang, hal ini dapat melemahkan kemandirian dan keberlanjutan lembaga. Untuk mengatasi hambatan ini, diperlukan langkah-langkah strategis seperti:

- a. Penguatan kemampuan pengurus dalam manajemen keuangan dan proposal bisnis,
- b. Pengembangan kerja sama kemitraan dengan sektor swasta lokal, dan
- a. Peningkatan dukungan fiskal dari pemerintah daerah melalui program pemberdayaan ekonomi berbasis kepenghuluan.

Dengan demikian, peningkatan kapasitas pembiayaan akan memperluas ruang inovasi dan memungkinkan penghulu menjalankan kepemimpinan adaptif yang produktif dan berkelanjutan dalam pengelolaan BUMKep

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adaptif penghulu di Kepenghuluan Menggala Sempurna cukup berperan dalam mendorong pengelolaan Badan Usaha Milik Kepenghuluan (BUMKep) "Berkah Bersama". Peran tersebut tercermin melalui kemampuan penghulu dalam menunjukkan toleransi terhadap ketidakpastian, mengenali dan mendorong perubahan paradigma, mengembangkan kreativitas dan inovasi, memiliki kesadaran diri dan empati, membangun kolaborasi dan partisipasi aktif, serta mengelola konflik secara konstruktif.

Dalam menghadapi dinamika dan tantangan pengelolaan BUMKep, penghulu mampu bersikap adaptif terhadap ketidakpastian dengan tidak mengambil keputusan secara sepihak, melainkan mengedepankan musyawarah dan pembelajaran bersama. Pengenalan dan perubahan paradigma terlihat dari upaya penghulu mengubah pola pikir pengelolaan

BUMKep dari yang bersifat administratif menjadi lebih partisipatif dan berorientasi pada pengembangan potensi lokal.

Selain itu, kreativitas dan inovasi penghulu tercermin dalam dukungan terhadap pengembangan unit-unit usaha BUMKep yang disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik masyarakat setempat. Kesadaran diri dan empati ditunjukkan melalui sikap terbuka, kemampuan mendengarkan, serta menghargai peran dan kontribusi pengurus maupun masyarakat, sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis dan saling percaya. Kolaborasi dan partisipasi aktif menjadi kekuatan utama dalam pengelolaan BUMKep, di mana penghulu melibatkan pengurus dan masyarakat dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan usaha. Sementara itu, kemampuan pengelolaan konflik terlihat dari cara penghulu menyiapkan perbedaan pendapat dan permasalahan internal BUMKep secara dialogis dan solutif, tanpa menimbulkan konflik berkepanjangan.

Secara keseluruhan, penerapan enam karakter kepemimpinan adaptif sebagaimana dikemukakan oleh Heifetz dan Linsky memberikan dampak positif terhadap pengelolaan BUMKep “Berkah Bersama”, yang ditandai dengan meningkatnya kinerja pengurus, kepercayaan dan partisipasi masyarakat, serta capaian prestasi BUMKep di tingkat Provinsi Riau. Efektivitas kepemimpinan adaptif tersebut didukung oleh adanya kebijakan yang jelas, pembinaan dari dinas terkait, dan struktur kelembagaan BUMKep yang relatif tertata. Namun demikian, masih dijumpai hambatan berupa keterbatasan kapasitas manajerial pengurus, belum optimalnya tata kelola usaha, serta terbatasnya akses terhadap sumber pembiayaan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adaptif penghulu merupakan elemen kunci yang berkontribusi signifikan dalam mendorong kemajuan dan keberlanjutan BUMKep “Berkah Bersama” di Kepenghuluan Menggala Sempurna Kecamatan Tanah Putih Kabupaten Rokan Hilir.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Budner, S. (1962). *Intolerance of ambiguity as a personality variable*. Journal of Personality.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge: Harvard University Press.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hidayat, A., & Sedarmayanti. (2002). *Metode penelitian administrasi*. Mandar Maju.
- Kartono, K. (2014). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Pasaribu, M., Simanjuntak, L., & Waruwu, F. (2022). *Metodologi penelitian sosial*. Kencana.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Siagian, S. P. (2012). *Teori dan praktik kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Widjaja, H. A. W. (2003). *Otonomi desa*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

JURNAL

- Arafat, A., Mulyati, S., Hartono, D., & Asmiatiningsih, N. (2023). Kepemimpinan adaptif di era transformasi digital: Analisis karakter dan strategi. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 112–125.
- Arifin, B. (2020). Tantangan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Indonesia: Studi kasus di Jawa Timur. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 15(3), 301–315.
- Fitriani, S. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan adaptif terhadap efektivitas organisasi lokal. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 7(2), 89–104.
- Kennedy, K., McKenzie, L., & Thomas, M. (2019). Adaptive leadership in complex systems. *Journal of Organizational*

- Change Management*, 32(5), 678–692.
- Nahnudin, A., Fauji, I., & Firdaos, R. (2023). Perilaku adaptif dalam organisasi: Studi pada lembaga pendidikan. *Jurnal Psikologi Organisasi*, 10(1), 77–89.
- Priyono, B. (2020). Kepemimpinan adaptif kepala desa dan pengaruhnya terhadap pengembangan BUMDes. *Jurnal Manajemen Pembangunan Daerah*, 5(1), 56–70.
- Ridlwan, Z. (2014). Urgensi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pembangunan Perekonomian Desa. *Jurnal Ilmu Hukum*, 8(3), 424–440.
- Sartini, N., Wahyudi, A., & Novianti, E. (2024). Kepemimpinan adaptif Heifetz dan Linsky: Studi pada organisasi sektor publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 12(1), 45–60.

DOKUMEN

- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. (2015). *Panduan pendirian dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*. Kementerian Desa PDTT.

Peraturan Perundang-Undangan

- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Peraturan Menteri Dalam Negri Nomor 84 Tahun 2015 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Desa
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan, dan Pengelolaan, serta Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 3 Tahun 2021 tentang Pendaftaran, Pendataan Dan

Pemeringkatan, Pembinaan Dan Pengembangan, Dan Pengadaan Barang Dan/Atau Jasa Badan Usaha Milik Desa/Badan Usaha Milik Desa Bersama.

- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.
- Peraturan Daerah Kabupaten Rokan Hilir Nomor 16 Tahun 2019 tentang Pedoman Pembentukan,
- Peraturan Daerah Kabupaten Rokan Hilir Nomor 4 Tahun 2021 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Tahun 2021–2026.