
Kompetensi Kepala Desa dalam Perencanaan Pembangunan Desa di Desa Mereng Kecamatan Warungpring Kabupaten Pemalang

Yosi Muhaemin^{1*}

¹Pemerintah Desa Mereng Kec. Warungpring, Pemalang, Jawa Tengah, Indonesia
Email Correspondence : yosimuhaemin86@gmail.com

Kata Kunci :

Kompetensi Kepala Desa;
Perencanaan
Pembangunan Desa;
Partisipasi Masyarakat

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh lemahnya perencanaan pembangunan di Desa Mereng Kecamatan Warungpring Kabupaten Pemalang yang ditandai dengan tidak tersusunnya dokumen perencanaan desa (RPJMDes dan RKPDes) secara memadai. Kondisi tersebut diduga kuat dipengaruhi oleh rendahnya kompetensi kepala desa dalam melaksanakan fungsi perencanaan, sehingga berdampak pada inefisiensi anggaran, tidak tercapainya prioritas kebutuhan masyarakat, serta ketidaksesuaian pembangunan dengan hasil musyawarah desa. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kompetensi kepala desa dari aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam perencanaan pembangunan desa, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhinya, serta menggali tantangan yang dihadapi. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif, melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap kepala desa, perangkat desa, serta lembaga terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi kepala desa belum optimal, baik dalam pemahaman regulasi, penyusunan dokumen, maupun pengelolaan partisipasi masyarakat. Faktor pendidikan, pengalaman, regulasi, serta dukungan aparatur desa berpengaruh terhadap tingkat kompetensi tersebut. Adapun tantangan yang dihadapi meliputi dinamika politik lokal, keterbatasan sumber daya manusia, dan intervensi eksternal. Penelitian ini berimplikasi pada pentingnya penguatan kapasitas kepala desa secara berkelanjutan agar perencanaan pembangunan desa lebih efektif, partisipatif, dan sesuai regulasi.

Keywords :

Village Head Competence;
Village Development
Planning; Community
Participation

Abstract

This research is motivated by the weak planning of village development in Mereng Village, Warungpring Subdistrict, Pemalang Regency, which is marked by the inadequate preparation of development planning

documents (RPJMDes and RKPDes). This condition is strongly influenced by the limited competence of the village head in carrying out planning functions, resulting in inefficient budgeting, unfulfilled community priorities, and inconsistencies between development programs and village deliberation outcomes. The aim of this study is to analyze the competence of the village head in terms of knowledge, skills, and attitudes in development planning, to identify the influencing factors, and to explore the challenges encountered. The research employed a qualitative descriptive method through in-depth interviews, observations, and document studies with the village head, village apparatus, and related institutions. The findings reveal that the village head's competence is not yet optimal, particularly in understanding regulations, preparing planning documents, and managing community participation. Education, experience, regulations, and institutional support are identified as significant factors influencing competence. The challenges include local political dynamics, limited human resources, and external interventions. This study implies the importance of continuous capacity building for village heads to ensure more effective, participatory, and regulation-based village development planning.



© 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY-SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).

PENDAHULUAN

Dalam konteks pembangunan nasional Indonesia, desa menempati posisi strategis sebagai ujung tombak penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Menurut data Badan Pusat Statistik Republik Indonesia, pada tahun 2024 jumlah desa/kelurahan se-Indonesia sebanyak 84.048 desa, adapun di Provinsi Jawa Tengah sebanyak 8.563 desa/kelurahan, sedangkan jumlah desa/kelurahan di Kabupaten Pemalang sebanyak 223. Dengan jumlah yang demikian besar, desa menjadi ruang penting bagi implementasi kebijakan publik yang langsung menyentuh masyarakat. Sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang kemudian diperbarui dengan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024, desa memperoleh kewenangan luas untuk mengatur dan mengurus kepentingannya sendiri. Regulasi ini mempertegas kedudukan kepala desa sebagai pemimpin lokal yang berperan sentral dalam mengarahkan perencanaan pembangunan, mengelola keuangan, serta memobilisasi partisipasi masyarakat.

Namun, keberhasilan pembangunan desa sangat bergantung pada kompetensi kepala desa. Berbeda dengan jabatan publik lainnya, seperti guru atau dosen yang memiliki mekanisme uji kompetensi, kepala desa hingga kini belum memiliki standar pengukuran kompetensi yang baku. Hal ini menimbulkan problem krusial: tidak semua kepala desa mampu merumuskan visi, menyusun dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes), Rencana Kerja Pemerintah Desa (RKPDes), atau mengelola pembangunan secara transparan dan akuntabel. Studi-

studi terdahulu menegaskan bahwa kepemimpinan lokal yang lemah berdampak pada program pembangunan yang tidak tepat sasaran, penyalahgunaan anggaran, hingga rendahnya kualitas pelayanan publik (Raharjo, 2020; Sandy *et al.*, 2021).

Di sisi lain, literatur administrasi publik masih memperlihatkan perdebatan antara paradigma *new public management* (NPM), dimana David Osborne dan Ted Gaebler menekankan efisiensi dan orientasi hasil (Widanti, 2022), dengan paradigma *new public service* (NPS), yang menurut Janet V. Denhardt dan Robert B. Denhardt (dalam Kadir, 2020) lebih menekankan demokrasi partisipatoris dan pelayanan publik berbasis nilai. Perdebatan ini relevan bagi konteks desa: apakah kepala desa sebaiknya dipandang sebagai “manajer pembangunan” yang mengutamakan output, atau sebagai “pelayan masyarakat” yang menekankan partisipasi dan nilai-nilai lokal.

Penelitian ini mengambil kasus Desa Mereng, Kabupaten Pemalang, yang menghadapi sejumlah permasalahan dalam perencanaan pembangunan: mulai dari visi-misi kepala desa yang tidak konsisten, musyawarah desa yang hanya formalitas, hingga dokumen perencanaan yang sering kali disusun belakangan setelah kegiatan berjalan. Kondisi ini mencerminkan lemahnya kompetensi kepala desa dalam dimensi pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

Bertolak dari fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis kompetensi pengetahuan, keterampilan, dan sikap kepala desa dalam perencanaan pembangunan desa; (2) mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kompetensi kepala desa; serta (3) mengeksplorasi tantangan yang dihadapi dalam proses perencanaan pembangunan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan landasan filsafat *post-positivisme*. Pendekatan kualitatif dipilih karena lebih sesuai untuk menggali makna di balik fenomena yang terjadi secara mendalam melalui interaksi langsung dengan informan dalam kondisi yang alamiah (Siregar & Harahap, 2019). Dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen utama (*human instrument*) yang bertugas merencanakan, mengumpulkan, menganalisis, serta menafsirkan data berdasarkan konteks di lapangan (Sugiyono, 2010).

Subjek penelitian ditentukan secara purposif, yaitu mereka yang dianggap memahami persoalan yang diteliti. Informan terdiri atas informan utama, yaitu Camat Warungpring; informan kunci, yaitu Kepala Desa Mereng; serta informan pendukung, yakni Sekretaris Desa, Kaur Keuangan, Kaur Perencanaan, Kepala Dusun, Ketua Badan Permusyawaratan Desa, dan Ketua Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Desa. Penentuan jumlah informan dilakukan dengan prinsip kejenuhan data, yaitu ketika data yang diperoleh sudah berulang dan tidak ditemukan informasi baru (Basri & Gusnardi, 2021).

Lokasi penelitian adalah Kantor Kepala Desa Mereng, Kecamatan Warungpring, Kabupaten Pemalang, Jawa Tengah, sebagai pusat kegiatan

pemerintahan desa. Waktu penelitian dilaksanakan selama enam bulan, mulai Februari hingga Juli 2025, yang meliputi tahap persiapan, pengumpulan data, analisis, hingga penulisan laporan penelitian.

Prosedur penelitian terdiri atas empat tahap, yaitu: (1) tahap persiapan, meliputi penentuan fokus, penyusunan pedoman wawancara, serta pengurusan izin penelitian; (2) tahap pelaksanaan, berupa wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan pengumpulan dokumen; (3) tahap analisis data, dilakukan sejak awal proses pengumpulan data dengan reduksi, penyajian, serta penarikan kesimpulan secara berulang; dan (4) tahap validasi, menggunakan teknik triangulasi baik sumber maupun metode untuk memastikan keabsahan data (Salma *et al.*, 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Desa Mereng Kecamatan Warungpring Kabupaten Pemalang

Desa Mereng merupakan salah satu dari enam desa di Kecamatan Warungpring, Kabupaten Pemalang, Jawa Tengah. Nama “Mereng” telah dikenal secara turun-temurun sejak tahun 1960-an sebagaimana tercatat dalam Buku C Tanah Desa. Wilayah Desa Mereng memiliki luas 545,9 hektare dengan pembagian tanah sawah 305,84 hektare dan tanah darat 240,14 hektare. Data yang dapat ditemukan berdasarkan Buku Induk Penduduk (BIP) pada tahun 2020 jumlah penduduk Desa Mereng sebanyak 9.670 jiwa (4.983 laki-laki dan 4.687 perempuan).

Batas Wilayah Desa Mereng, meliputi:

- Utara : Desa Luwijawa, Kecamatan Jatinegara, Kabupaten Tegal
- Selatan : Desa Warungpring dan Desa Cibuyur
- Timur : Desa Kreyo, Kecamatan Randudongkal
- Barat : Desa Cibuyur, Kecamatan Warungpring

Kompetensi Pengetahuan Kepala Desa

Hasil penelitian menunjukkan kepala desa memahami dasar regulasi, namun belum konsisten dalam implementasi visi dan misi desa. Misalnya, visi yang dikampanyekan berbeda dengan yang tercantum dalam RPJMDes, sehingga arah pembangunan menjadi tidak fokus. Hal ini bertentangan dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 114 Tahun 2014, yang mewajibkan RPJMDes sebagai turunan visi dan misi kepala desa. Menurut Moehariono (2020), kinerja optimal dapat dicapai bila kompetensi individu sesuai dengan kompetensi jabatan. Ketidakselarasan visi-misi dengan dokumen perencanaan menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi pengetahuan sebagaimana tampak pada tabel 1 berikut.

Tabel 1. Visi Desa Mereng

No.	Nama, Nomor, Tanggal Dokumen	Visi
1.	Video Penyampaian Visi Misi Calon Kepala Desa Mereng (26 Oktober 2018)	<i>Desa Mereng yang Cerdas, Mandiri, Sehat, Ramah, Santun, Hebat dan Berakhlak Mulia</i>
2.	RPJMDes dengan Perdes Mereng Nomor 3 bertanggal 30/12/2019 dalam Aplikasi Sistem Keuangan Desa (Siskeudes)	<i>Membentuk Desa yang Mandiri, Berdikari dan Religi.</i>
3.	Peraturan Desa Mereng Nomor 5 Tahun 2018 tentang RKPDes Mereng Tahun 2019	<i>Terwujudnya Desa Mereng yang Mandiri, Inovatif, dan Berbasis Teknologi Informasi</i>
4.	Perdes Mereng Nomor 3 Tahun 2020 tentang Perubahan RKPDes Mereng Tahun 2020	<i>Terwujudnya Desa Mereng yang Mandiri, Inovatif, dan Berbasis Teknologi Informasi</i>
5.	Rancangan RKPDes 2023	<i>Terwujudnya Desa yang Maju, Mandiri, dan Sejahtera Tanpa Harus Kehilangan Jati Diri</i>
6.	Informasi Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa (ILPPD) Akhir Tahun Anggaran 2021	<i>Terwujudnya Masyarakat Desa Mereng yang Religius, Aman, Damai, Sehat, Sejahtera dan Menunjung Tinggi Supremasi Hukum</i>

Dari beberapa dokumen RPKDes yang ditemukan, perubahan visi misi di setiap dokumen tidak berdasar dan tidak dilengkapi risalah musdes perubahan. Meskipun kepala desa mengklaim visi misinya disusun secara aspiratif yang berasal dari masyarakat tetapi visi misi tersebut harus dapat diverifikasi dalam dokumen atau proses formal. Tanpa dokumentasi tersebut, klaim tersebut menjadi normatif dan lemah dari sisi akuntabilitas.

Visi misi merupakan pernyataan strategis jangka panjang yang menjadi dasar sinkronisasi dokumen kebijakan teknis (RPJMDes, RKPDes, APBDes). Adanya ketidaksesuaian visi misi dengan dokumen perencanaan menunjukkan fragmentasi kebijakan dan lemahnya manajemen dokumen strategis, yang berdampak langsung pada perencanaan, penganggaran, dan implementasi program. Fakta lainnya adalah tidak ditemukan publikasi resmi visi-misi di media sosial desa atau di ruang publik. Hanya ada video kampanye pembacaan visi misi kepala desa di facebook dan bukan kanal resmi pemerintah desa. Ini menunjukkan tidak terpenuhinya aspek transparansi dan akuntabilitas.

Visi misi tidak disosialisasikan kepada masyarakat dalam musyawarah perencanaan pembangunan. Pada saat musyawarah desa perencanaan pembangunan tanggal 2 Oktober 2024, visi misi desa sama sekali tidak disampaikan atau dibicarakan dengan peserta musyawarah. Ketidakhadiran visi misi dalam musyawarah perencanaan merupakan pengingkaran terhadap prinsip perencanaan desa berbasis dokumen legal dan musyawarah sebagaimana diatur dalam Permendagri Nomor 114 Tahun 2014. Masyarakat tidak memiliki acuan arah pembangunan jangka menengah sehingga program-program yang disusun desa menjadi cenderung reaktif dan tidak berbasis roadmap strategis. Walaupun bersifat abstrak, visi maupun misi harus jelas. Sebagaimana dikemukakan Nurlita bahwa visi misi yang jelas dapat menjadi dasar pengembangan iklim dan motivasi organisasi untuk memberikan kinerja yang baik dalam mencapai visi dan menjalankan misi (Nurlita, 2023). Sebuah visi harus dijabarkan menjadi program yang logis, terukur, dan dapat dievaluasi.

Secara teoritis, Spencer dan Spencer (dalam Tsauri, 2013) menyebut kompetensi pengetahuan (*knowledge competencies*) sebagai bagian yang nyata dari karakteristik individu, yang dapat diamati dalam pemahaman regulasi dan kebijakan. Dengan demikian, lemahnya pemahaman kepala desa terhadap kesinambungan dokumen perencanaan dapat dimaknai sebagai keterbatasan kompetensi pengetahuan yang berimplikasi pada kualitas pembangunan desa.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap Kepala Desa Mereng, kompetensi pengetahuan kepala desa ditentukan oleh pemahaman terhadap visi misi desa, hak dan kewajiban, tugas dan fungsi, serta konsep pembangunan desa. Aspek-aspek tersebut selaras dengan konsep dari Spencer dan Spencer (dalam Nirwana, 2017) dan Moehariono (2020) bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria-kriteria yang diperlukan dalam sebuah jabatan. Pemahaman kepala desa terhadap aspek pengetahuan, menjadi acuan untuk memprediksi kemampuan kepala desa dalam perencanaan pembangunan desa.

Kompetensi Keterampilan Kepala Desa

Keterampilan Teknis

Kompetensi keterampilan teknis dapat diamati berdasarkan kemampuan dalam mengelola pembangunan desa (menyusun program, membuat perencanaan program, merancang implementasi program, mengawasi dan mengevaluasi program).

Kepala Desa Mereng belum sepenuhnya memedomani hasil keputusan musyawarah perencanaan pembangunan sebab beranggapan bahwa akan selalu ada perubahan dalam tahun anggaran berjalan sehingga menyebabkan lemahnya penyusunan administrasi perencanaan, terutama dokumen RPJMDes dan RKPDes. Kelemahan dalam penyusunan dokumen perencanaan tampak pada 3 tahun terakhir dalam penganggaran pada APBDes yang tidak berdasar karena tidak adanya dokumen RKPDes sebagaimana tabel berikut.

Tabel 2. Dokumen Perencanaan RKPDes dan Penganggaran APBDes Tahun 2022-2024

No.	Bidang dan Kegiatan Pembangunan	2022		2023		2024	
		RKP Des	APB Des	RKP Des	APB Des	RKP Des	APB Des
1	Bidang Penyelenggaraan Pemerintahan Desa						
	<i>Sub Bidang Penyelenggaraan Belanja Siltap, Tunjangan dan Operasional Pemerintahan Desa</i>		V		V		V
	<i>Sub Bidang Penyediaan Sarana Prasarana Pemerintahan Desa</i>		V		V		V
	<i>Sub Bidang Administrasi Kependudukan, Pencatatan Sipil, Statistik dan Kearsipan</i>		V		V		V
	<i>Sub Bidang Tata Praja Pemerintahan, Perencanaan, Keuangan dan Pelaporan</i>		V		V		V
	<i>Sub Bidang Pertanahan</i>		V		V		V
2	Bidang Pelaksanaan Pembangunan Desa						
	<i>Sub Bidang Pendidikan</i>		V		V		V
	<i>Sub Bidang Kesehatan</i>		V		V		V
	<i>Sub Bidang Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang</i>		V		V		V
	<i>Sub Bidang Kawasan Permukiman</i>		V		V		V
	<i>Sub Bidang Perhubungan, Komunikasi, dan Informatika</i>		V		V		V
3	Bidang Pembinaan Kemasyarakatan Desa						
	<i>Sub Bidang Ketentraman, Ketertiban Umum dan Pelindungan Masyarakat</i>		V		V		V
	<i>Sub Bidang Kebudayaan dan Keagamaan</i>		V		V		V
	<i>Sub Bidang Kepemudaan dan Olah Raga</i>		V		V		V
	<i>Sub Bidang Kelembagaan Masyarakat</i>		V		V		V
4	Bidang Pemberdayaan Masyarakat Desa						
	<i>Sub Bidang Pertanian dan Peternakan</i>		V		V		V

Penganggaran kegiatan dalam APBDes yang tidak berdasar tampak pada tabel 2 di atas. Hal ini menunjukkan keterampilan teknis kepala desa belum memadai dalam perencanaan pembangunan. Kepala desa tidak mampu menganalisis menyelesaikan tugasnya dengan baik. Padahal untuk dikatakan terampil menurut Spencer dan Spencer (dalam Dharmanegara, 2019), seseorang memerlukan kemampuan menyelesaikan tugas melalui rancangan konsep yang baik serta menyelesaikannya secara teknis. Demikian pula dalam Undang-Undang Nomor 6

Tahun 2014, pasal 79 dikatakan bahwa ‘Rencana Kerja Pemerintah Desa merupakan penjabaran dari RPJMDes untuk jangka waktu 1 (satu) tahun’. RKPDes tersebut menjadi dasar penyusunan APBDDes. Artinya, APBDDes tidak boleh memuat kegiatan yang tidak berasal dari RKPDes karena tidak sesuai dengan dokumen rencana tahunan yang sah. Dalam hal ini, kepala desa kurang dapat mengimplementasikan kompetensi pengetahuannya dengan baik.

Keterampilan Manajerial

Indikator keterampilan manajerial dapat diamati dari kemampuan kepala desa dalam memimpin dan menggerakkan bawahan atau perangkat desa dan masyarakat. Kepala desa memimpin perangkat desa dengan menekankan rasa tanggung jawab terhadap tugas pokok dan fungsinya masing-masing melalui rapat internal pemerintah desa. Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan Razak *et al.* (2021), bentuk motivasi kerja yang diberikan oleh kepala desa berupa dorongan dan penyerahan tugas-tugas kepada bawahannya untuk dilaksanakan dengan penuh rasa tanggung jawab. Beberapa perangkat desa mengakui bahwa keterampilan kepala desa dalam koordinasi dan komunikasi sudah cukup baik, terbuka untuk diskusi dan selalu melibatkan perangkat desa bidang kewilayahan dalam perencanaan dan pelaksanaan pembangunan.

Kepala desa dalam memimpin perangkat desa lebih mengedepankan kekeluargaan dan pendekatan personal dibandingkan menerapkan regulasi secara rigid. Oleh karena itu, kepala desa selalu memberikan toleransi bagi perangkat desa yang belum atau tidak melaksanakan tupoksinya. Dampaknya, perangkat desa yang tidak produktif dibiarkan untuk tidak melaksanakan tugasnya dan membebankan tugas tersebut kepada perangkat desa lain yang dianggap mampu melaksanakan.

Pada aspek kemasyarakatan, kepala desa cukup mampu melibatkan masyarakat dalam musyawarah desa, tetapi masih bergantung pada perangkat desa dalam penguasaan teknologi dan penyusunan dokumen. Kepala desa masih lemah dalam mengelola teknologi informasi untuk pembangunan desa. Temuan ini sesuai dengan konsep *technical skill* yang dikemukakan oleh Adrianto (2011), yaitu keahlian dalam melaksanakan tugas teknis yang spesifik diperlukan dalam dunia kerja, yang ditunjukkan melalui kemampuan menggunakan perangkat teknologi, menjalankan prosedur operasional, serta mengatasi hambatan dalam pekerjaan. Minimnya penguasaan teknologi informasi menghambat efektivitas penyusunan dokumen digital seperti sistem keuangan desa (Siskeudes).

Selain itu, ditemukan kelemahan dalam koordinasi internal yang menunjukkan kurang optimalnya *human relation skill* kepala desa. Hutahaeen (2021) menyebut keterampilan ini penting untuk membangun komunikasi efektif dan koordinasi dengan bawahan. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa koordinasi yang tidak konsisten menyebabkan keterlambatan dalam penyusunan dokumen perencanaan.

Jika dikaitkan dengan paradigma *New Public Service* yang dikemukakan Denhardt & Denhardt (dalam Malawat, 2022), kepala desa seharusnya

mengedepankan pelayanan publik berbasis partisipasi masyarakat, bukan hanya administratif. Keterlibatan masyarakat dalam musyawarah sudah sesuai prinsip partisipatif, tetapi tanpa keterampilan teknis dan manajerial yang kuat, perencanaan berpotensi tidak tepat sasaran.

Dari pembahasan terhadap temuan penelitian, kompetensi keterampilan kepala desa belum menunjukkan profesionalisme yang diharapkan dalam proses perencanaan pembangunan desa. Keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, lemahnya sistem informasi, serta gaya kepemimpinan yang tidak menekankan pada efektivitas dan ketegasan menjadi kendala utama. Kelemahan kompetensi keterampilan kepala desa mencakup kemampuan teknis, baik kemampuan dalam menyusun perencanaan, implementasi, pengawasan maupun evaluasi program, serta kemampuan manajerial dalam perencanaan pembangunan desa.

Kompetensi Sikap Kepala Desa

Secara afektif, kepala desa Mereng menunjukkan rasa tanggung jawab, kebanggaan, dan komitmen yang tinggi terhadap amanah yang diemban, serta memandang visi dan misi sebagai utang yang harus ditunaikan demi kesejahteraan masyarakat. Hal ini menjadi sumber motivasi internal yang kuat, meskipun terbentur keterbatasan anggaran, sehingga kepala desa berinisiatif mencari sumber pendanaan alternatif.

Dari sisi kognitif, kepala desa memiliki keyakinan terhadap pentingnya nilai-nilai etika dan budaya lokal dalam proses pembangunan, seperti mengedepankan moralitas, dampak sosial, dan kelestarian lingkungan. Kepercayaan ini diwujudkan melalui penghormatan terhadap tradisi lokal seperti upacara selamat dan semangat gotong royong, meski disadari bahwa program bantuan pusat terkadang justru melemahkan nilai-nilai kolektif masyarakat.

Dalam komponen konatif, kepala desa menunjukkan perilaku yang relatif terbuka dan inklusif dengan mengakomodasi aspirasi masyarakat secara adil lintas dusun, serta menerima kritik selama bersifat konstruktif. Namun, terdapat dinamika yang memperlihatkan inkonsistensi dalam menindaklanjuti aspirasi dan potensi bias akibat rivalitas politik lokal, yang mencerminkan adanya keterbatasan dalam menyeimbangkan objektivitas dan tekanan politis. Selain itu, meski kepala desa menyadari adanya kekurangan dalam kepemimpinan, seperti kurangnya inisiatif membangun rasa kekeluargaan dalam internal pemerintahan, ia tetap berusaha memberikan kontribusi terbaik dalam pembangunan desa.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, kompetensi sikap kepala desa mencerminkan dimensi afektif, kognitif, dan konatif yang menjadi dasar penting dalam menjalankan kepemimpinan partisipatif dalam pembangunan desa. Aspek-aspek kompetensi sikap tersebut mendukung hasil penelitian Widyastuti (2023) bahwa sikap kepala desa berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, membangun hubungan yang baik dengan warga desa, dan mempengaruhi hasil program pembangunan desa. Oleh karena itu, sikap kepala

desa dapat menciptakan legitimasi sosial dan keberlanjutan pembangunan, namun perlu dikuatkan oleh integritas yang konsisten dan kepekaan terhadap dinamika sosial budaya dalam proses perencanaan pembangunan desa yang lebih inklusif

Sikap kepala desa yang demokratis, terbuka pada kritik, dan akomodatif terhadap masyarakat merupakan kekuatan penting. Seseorang harus memiliki beragam kompetensi untuk efektif dalam memimpin dan mengelola wilayahnya. Paradigma terbaru tentang kepemimpinan publik yang kompeten yaitu kepemimpinan yang mampu memahami (memimpin) dirinya dan orang lain (*leadership inside and out*). Inti dari *Leadership Inside and Out* adalah konsep kepemimpinan fasilitatif. Dalam kepemimpinan fasilitatif, pemimpin tidak berada di ruangan; dia berada di meja bersama orang-orang yang dipimpinnya dalam tim. Kompetensi ini dibutuhkan untuk menghadapi berbagai situasi organisasi yang tidak bisa menghindari konflik. Bahkan, Gallagher & Shaffner (2018) menegaskan *A leader who is conflict competent recognizes the opportunity in dissension* (seorang pemimpin yang kompeten dalam konflik mengenali peluang dalam perselisihan). Kemampuan mengelola konflik menjadi tantangan seorang pemimpin dalam menciptakan peluang yang lebih produktif.

Sama halnya dengan konsep kepemimpinan transformasional yang menekankan kemampuan pemimpin untuk mengakomodasi perbedaan, membangun kepercayaan, dan mendorong partisipasi. Hal ini tercermin dalam sikap kepala desa Mereng yang mampu meredam konflik sosial. Namun demikian, sikap yang terlalu akomodatif kadang menimbulkan dilema manajerial.

Menurut Spencer dan Spencer (dalam Manalu & Napitupulu, 2023), dimensi *personal effectiveness* meliputi pengendalian diri, fleksibilitas, dan komitmen terhadap organisasi. Kepala desa Mereng menunjukkan efektivitas pribadi dalam menjaga keharmonisan sosial, tetapi kelemahan dalam ketegasan terhadap perangkat desa menunjukkan belum optimalnya kompetensi sikap secara manajerial.

Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi kepala desa dalam perencanaan pembangunan desa, sebagaimana dianalisis dari studi di Desa Mereng, dapat dibagi menjadi faktor internal dan eksternal yang secara simultan membentuk kualitas kinerja kepala desa. Secara internal, kompetensi kepala desa dibentuk oleh motivasi pribadi, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan sikap dalam menghadapi tantangan. Kepala Desa Mereng menunjukkan sikap terbuka, sabar, serta mampu mengelola konflik sosial secara konstruktif, yang mendukung perannya dalam pembangunan. Pendidikan formal kepala desa adalah sekolah menengah kejuruan (SMK) sudah memenuhi ketentuan regulatif minimal sebagaimana diatur dalam UU Desa, meskipun belum optimal dalam mendukung penguasaan teknis dan teknologi informasi yang semakin krusial. Pengalaman kerja serta kemampuan mengendalikan diri di tengah konflik memperlihatkan adanya kekuatan afektif dan kognitif yang signifikan dalam menunjang kepemimpinannya.

Sementara itu, dari sisi eksternal, kompetensi kepala desa dipengaruhi oleh dukungan pemerintah pusat/daerah, peran lembaga masyarakat, sektor swasta, serta faktor-faktor organisasi dan manajerial di pemerintahan desa. Pemerintah memberikan bantuan nyata berupa program bedah rumah dan jamban sehat, namun ketidaksesuaian antara kebijakan pusat dan keputusan musyawarah desa menimbulkan hambatan teknis dan administratif. Dukungan organisasi internal pun belum maksimal. Kepala desa dinilai kurang tegas dalam mengatur peran perangkat, menyebabkan penyimpangan tupoksi dan lemahnya koordinasi dalam perencanaan. Selain itu, kelemahan dalam manajemen internal, seperti keterlambatan dokumen perencanaan dan ketergantungan pada tenaga luar desa, menunjukkan belum optimalnya fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembangunan.

Dalam aspek sosial dan kepemimpinan, kepala desa cukup demokratis, meskipun komunikasi dan kemampuan teknologinya masih bergantung pada perangkat. Pengaruh faktor lingkungan dan teknologi juga signifikan. Kepala desa menghadapi tekanan politik dan sosial, termasuk demonstrasi masyarakat dan tuduhan korupsi, namun tetap menunjukkan sikap akomodatif dan terbuka.

Pemanfaatan teknologi informasi dalam perencanaan belum optimal karena keterbatasan literasi digital, menyebabkan ketergantungan pada metode manual dan rendahnya integrasi data berbasis sistem informasi desa (SID). Padahal, tantangan kepala desa ke depan ialah menghadapi perubahan-perubahan dalam pelayanan publik yang menuntut kecakapan dalam pemanfaatan teknologi. Era digital menyajikan proses globalisasi dan evolusi yang berjalan dengan sangat cepat seperti *Internet of Thing* (IoT) dan *Intellegence Artificial* (AI) atau kecerdasan buatan yang membawa perubahan signifikan dalam lingkungan serta nilai-nilai dalam masyarakat (Imtinan, 2021). Dampak positif dan negatif dari perkembangan teknologi tersebut menjadi tantangan pula bagi kepala desa untuk memahami konsep-konsep pembangunan yang berkelanjutan dan berkeadilan, terutama kepelawaian dalam mengelola nilai-nilai kearifan lokal.

Lingkungan yang dinamis dan kebijakan nasional yang top-down seringkali menuntut penyesuaian cepat dalam implementasi program desa. Dengan demikian, peningkatan kompetensi kepala desa menuntut strategi pelatihan berkelanjutan, penguatan manajemen internal, dan reformasi koordinasi antarlembaga demi efektivitas perencanaan dan pembangunan desa yang berkelanjutan dan responsif terhadap faktor internal dan eksternal.

Tantangan Kepala Desa

Kepala desa Mereng menghadapi tantangan berupa: dinamika politik lokal (perbedaan visi-misi, konflik kepentingan), keterbatasan penguasaan teknologi, dan ketiadaan perhatian pada isu pembangunan berkelanjutan. Tantangan dalam perencanaan pembangunan Desa Mereng mencerminkan kompleksitas struktural, sosial, dan kelembagaan yang dihadapi kepala desa dalam menjalankan peran strategisnya. Tantangan utama terletak pada keterbatasan kapasitas dan sumber

daya, baik dari aspek keuangan, sumber daya manusia, maupun aset produktif desa. Ketidakseimbangan antara kebutuhan dan kemampuan anggaran menyebabkan banyak usulan masyarakat yang tidak terealisasi, sementara sumber daya manusia (SDM) desa belum sepenuhnya siap dalam mengelola pembangunan secara teknis dan administratif. Hal ini diperparah oleh kurang optimalnya pemanfaatan potensi lokal yang berakibat pada ketergantungan terhadap pihak luar dalam pengadaan sumber daya.

Pengembangan kapasitas SDM juga menjadi hambatan serius, terutama karena pelatihan yang dilakukan masih parsial dan tidak menjangkau seluruh perangkat sesuai tupoksi. Kondisi ini berdampak pada kinerja teknis dan lemahnya kemampuan komunikasi perangkat desa kepada masyarakat. Dalam dimensi partisipasi masyarakat, kepala desa menghadapi keterbatasan waktu dialog, rendahnya pemahaman warga terhadap mekanisme pembangunan, serta apatisme akibat tidak terealisasinya aspirasi selama bertahun-tahun, yang menurunkan kepercayaan publik terhadap pemerintah desa.

Tantangan sosial-budaya seperti dominannya sektor pertanian memengaruhi prioritas pembangunan, namun kepala desa juga harus menghadapi dinamika rivalitas politik yang berpotensi mengganggu stabilitas program. Masyarakat yang semakin modern turut menuntut transparansi dan keterbukaan informasi, menjadi tantangan tersendiri dalam pengelolaan pembangunan berbasis teknologi informasi.

Dalam aspek kepemimpinan dan tata kelola, kepala desa dihadapkan pada relasi hirarkis yang sensitif (misalnya perangkat lebih tua), kurangnya ketegasan, serta disharmoni antarperangkat dan tim pelaksana. Hal ini menyebabkan rendahnya efisiensi kerja tim dalam penyusunan dokumen perencanaan seperti RPJMDes dan RKPDes. Regulasi yang tidak sepenuhnya dipatuhi dan pelaksanaan perencanaan yang tidak berbasis dokumen resmi (misalnya RPJMDes lama masih digunakan) menunjukkan lemahnya kepatuhan terhadap kebijakan pusat, termasuk pelanggaran terhadap tata cara pengadaan barang dan jasa desa yang masih melibatkan kepala desa secara langsung.

Evaluasi dan monitoring juga belum berjalan optimal, karena musyawarah desa lebih fokus pada usulan baru ketimbang refleksi terhadap capaian RKPDes maupun indikator *sustainable development goals* (SDGs) Desa. Dokumentasi yang tidak lengkap semakin menyulitkan proses evaluasi berbasis data yang akurat. Selain itu, adaptasi terhadap perubahan regulasi dan kondisi darurat seperti bencana kekeringan masih ditangani secara jangka pendek tanpa solusi struktural yang berkelanjutan. Oleh karena itu, tantangan dalam perencanaan pembangunan desa tidak hanya bersifat teknis-administratif, tetapi juga bersifat sistemik dan strategis, memerlukan penguatan kapasitas, kepemimpinan yang visioner, partisipasi aktif warga, serta komitmen terhadap tata kelola yang akuntabel dan responsif terhadap perubahan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi kepala desa dalam perencanaan pembangunan di Desa Mereng masih belum memadai. Dari aspek pengetahuan, pemahaman atas visi-misi, regulasi, dan dokumen perencanaan belum diikuti implementasi yang konsisten dan terdokumentasi dengan baik. Dari aspek keterampilan, kepala desa adaptif terhadap perubahan regulasi namun lemah dalam manajerial dan pemanfaatan teknologi informasi. Dari aspek sikap, terdapat komitmen moral namun belum tercermin dalam praktik tata kelola yang akuntabel. Faktor-faktor yang memengaruhi kompetensi tersebut meliputi pendidikan, pengalaman, keterbatasan SDM, minimnya pelatihan, serta rendahnya penggunaan sistem informasi desa. Tantangan utama mencakup perubahan regulasi, keterbatasan anggaran dan tenaga kerja, lemahnya partisipasi masyarakat, serta tekanan politik lokal.

Penelitian ini merekomendasikan peningkatan kapasitas kepala desa dalam aspek manajerial, teknis, serta pemanfaatan teknologi informasi, terutama pada dokumentasi, evaluasi, dan sosialisasi visi-misi secara partisipatif agar selaras dengan RPJMDes, RKPDDes, dan APBDes. Pemerintah daerah perlu mengadakan pelatihan berkelanjutan, memperkuat pengawasan, serta memberikan asistensi teknis dalam penyusunan dokumen perencanaan. Peneliti selanjutnya disarankan melakukan kajian perbandingan lintas desa atau lintas daerah, serta mendalami pengaruh digitalisasi tata kelola desa terhadap peningkatan kompetensi kepala desa.

REFERENSI

- Adrianto, S. (2011). Pengaruh Keterampilan Teknis, Keterampilan Sosial, Keterampilan Konseptual, dan Keterampilan Manajerial Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar Negeri di Wilayah Jakarta Pusat. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(1), 289–297.
- Basri, Y. M., & Gusnardi. (2021). Pengelolaan Keuangan Pemerintah di Masa Pandemi Covid 19 (Kasus Pada Pemerintah Provinsi Riau). *Jati: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 4(1), 33–48.
- Dharmanegara, I. B. A. (2019). Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Pada Universitas Warmadewa Dalam Rangka Penguatan Daya Saing Perguruan Tinggi di Masa Depan. *WICAKSANA: Jurnal Lingkungan dan Pembangunan*, 3(2), 61–70.
- Gallagher, D. M., & Shaffner, J. (2018). Kepemimpinan, Luar dan Dalam. *Maine Policy Review*, 27(1), 27–29.
- Hutahaean, W. S. (2021). *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*. Ahlimedia Press. Malang.
- Imtinan, N. F. (2021). Gaya Kepemimpinan dalam Menghadapi Era Society 5.0. *Jurnal Kependidikan Islam*, 11(2), 189–197.
- Kadir, A. (2020). *Fenomena Kebijakan Publik dalam Perspektif Administrasi Publik di Indonesia*. CV. Dharma Persada Dharmasraya. Medan: CV. Dharma Persada

- Dharmasraya.
- lio, Z. (Pengunggah). 2018. *Pengambilan Nomor Urut dan Penyampaian Visi-Misi Calon Kepala Desa Mereng*. (Rekaman video). Pemalang: Facebook Malawat, S. H.
- (2022). *Pengantar Administrasi Publik*. Banjarmasin: Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjary.
- Manalu, O., & Napitupulu, D. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Universitas Mandiri Bina Prestasi. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi Medan*, 5(2), 85–89.
- Moehariono. (2020). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Nirwana, C. P. (2017). Kompetensi Pemerintah Desa dalam Pembangunan Desa di Desa Surya Indah Kecamatan Pangkalan Kuras Kabupaten Pelalawan. *Jurnal JOM FISIP Universitas Riau*, 4(1), 1–12.
- Nurlita, S. (2023). Efektivitas Kinerja Pemerintahan Desa Dalam Mewujudkan Visi Misi Kepala Desa Di Desa Jaya Kecamatan Kuantan Tengah Kabupaten Kuantan Singingi. *Juhanperak*, 4(1), 1167–1186.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 84 Tahun 2014 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Desa
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 114 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Desa
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 21 Tahun 2020 tentang Pedoman Umum Pembangunan Desa
- Raharjo, M. M. (2020). *Kepemimpinan Kepala Desa*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Razak, R., Baharuddin, Elihami, & Harmayanti. (2021). PERANAN KEPALA DESA DALAM MENINGKATKAN KINERJA APARATUR PERANGKAT DESA DI DESA CEMBA KECAMATAN ENREKANG KABUPATEN ENREKANG. *Jurnal Edukasi Nonformal*, 2(1), 367–379.
- Salma, S. A., Putri, V. A., Fikri, A. F., & Nawangsari, E. R. (2021). Peran Kepala Desa dalam Meningkatkan Pembangunan di Desa Kedungrejo Kecamatan Waru Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Syntax Transformation*, 2(5), 681–695.
- Sandy, C. B., Suhifatullah, M. I., Suhaya, & Erialdy. (2021). Manajemen Kepala Desa Dalam Mewujudkan Keberhasilan Pembangunan Masyarakat. *Perspektif: Jurnal Ilmu Administrasi*, 3(1), 37–42.
- Siregar, A. Z., & Harahap, N. (2019). *Strategi dan Teknik Penulisan Karya Tulis Ilmiah dan Publikasi*. Deepublish. Sleman: Deepublish.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Tsauri, H. S. (2013). *MSDM - Manajemen Sumber Daya Manusia. Journal of Modern African Studies* (Vol. 35). Jember: STAIN Jember Press.
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa
- Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- Widanti, N. P. T. (2022). *Prinsip Administrasi Publik. Jagat Langit Sukma*. Denpasar: Jagat Langit Sukma.
- Widyastuti, D. N. S. (2023). *Kompetensi Kepemimpinan Kepala Desa Perempuan dalam Pembangunan Desa Prayon Kecamatan Muara Komam Kabupaten Paser. FISIP Universitas Lambung Mangkurat*. Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.