

## KOMPETENSI KEPALA DESA DALAM PERENCANAAN PEMBANGUNAN DESA DI DESA MERENG KECAMATAN WARUNGPRING KABUPATEN PEMALANG PROVINSI JAWA TENGAH

Yosi Muhaemin<sup>1</sup>, Dafyar Eliadi Hardian<sup>2</sup>, Edi Mulyadi<sup>3</sup>  
Program Pascasarjana Univesitas Islam Syekh-Yusuf, Indonesia, 15118

Email : <sup>1</sup>yosi.muhaemin@unis.ac.id

Email : <sup>2</sup>dafyar.eliadi@unis.ac.id

Email : <sup>3</sup>edi.mulyadi@unis.ac.id

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Kompetensi Kepala Desa dalam Perencanaan Pembangunan Desa di Desa Mereng, Kecamatan Warungpring, Kabupaten Pemalang, berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap kepala desa, serta faktor yang mempengaruhinya dan tantangan dalam proses perencanaan pembangunan desa. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, dokumentasi, dan wawancara mendalam terhadap para informan dari unsur pemerintahan desa dan masyarakat serta menggunakan triangulasi, baik triangulasi teknik maupun triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas dan keabsahan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala desa memiliki kompetensi yang belum memadai dalam perencanaan pembangunan desa. Terdapat inkonsistensi antar dokumen perencanaan, minimnya dokumentasi resmi, dan kurangnya pemanfaatan sistem informasi desa. Dalam aspek keterampilan teknis dan manajerial, kepala desa menunjukkan inisiatif namun masih menghadapi kendala administratif, lemahnya koordinasi tim, serta keterbatasan dalam penggunaan teknologi. Dari aspek sikap, kepala desa menunjukkan komitmen dan tanggung jawab terhadap pembangunan, namun masih terdapat tantangan berupa tekanan politik lokal, rendahnya partisipasi masyarakat, serta minimnya pelibatan kelompok rentan dalam perencanaan. Simpulan studi ini adalah kompetensi Kepala Desa berada pada tingkat fungsional dasar dan belum terstruktur secara profesional. Oleh karena itu, penelitian merekomendasikan peningkatan kapasitas berkelanjutan, pendampingan regulatif, dan penguatan sistem dokumentasi untuk mencapai pembangunan desa yang partisipatif, transparan, dan berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Kompetensi kepala desa, perencanaan pembangunan desa, pengetahuan, keterampilan, sikap, Desa Mereng.

### Abstrak

*This research aims to analyze the Village Head's Competence in Village Development Planning in Mereng Village, Warungpring Sub-district, Pemalang Regency, covering the Village Head's knowledge, skills, and attitude, as well as the influencing factors and challenges in the village development planning process. The research method used is a qualitative approach with data collection techniques through observation, documentation, and in-depth interviews with informants from the village government and community elements. Data credibility and validity were tested using triangulation, specifically both technical and source triangulation. The research findings*

*indicate that the Village Head possesses inadequate competence in village development planning. Inconsistencies were found among planning documents, along with minimal official documentation, and a lack of utilization of the village information system. In terms of technical and managerial skills, the Village Head demonstrated initiative but still faced administrative constraints, weak team coordination, and limitations in technology use. Regarding attitude, the Village Head showed commitment and responsibility toward development, but challenges persisted, including local political pressure, low community participation, and minimal involvement of vulnerable groups in planning. The conclusion of this study is that the Village Head's competence is at a basic functional level and is not yet professionally and systematically structured. Therefore, the research recommends continuous capacity building, regulatory assistance, and strengthening of the documentation system to achieve participatory, transparent, and sustainable village development.*

**Keywords:** Village head competencies, village development planning, knowledge, skills, attitudes, Mereng Village.

## A. Pendahuluan

Dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, pembangunan memerlukan beberapa tahapan yang mengharuskan keterlibatan masyarakat, baik pembangunan di tingkat pusat, daerah maupun desa. Tahapan paling utama yaitu melaksanakan musyawarah rencana pembangunan (Musrenbang) di semua tingkat pemerintahan untuk menghasilkan rencana pembangunan jangka panjang, jangka menengah dan tahunan. Pembangunan yang dilaksanakan tanpa ada perencanaan akan menghasilkan pembangunan yang tidak terarah, tidak memiliki target, penggunaan anggaran yang tidak efisien, dan berpotensi munculnya proyek-proyek yang gagal di tengah jalan.

Perencanaan pembangunan desa disusun dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes) dan Rencana Kerja Pemerintah Desa (RKPDDes). Jangka waktu RPJMDes menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 disusun untuk 6 (enam) tahun, sedangkan setelah undang-undang tersebut diubah dengan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 maka jangka waktu RPJMDes menjadi 8 (delapan) tahun. Adapun RKPDDes merupakan rencana pembangunan tahunan yang rutin disusun setiap tahun sebagai dasar penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes). Dokumen RPJMDes dan RKPDDes cenderung diabaikan atau disusun belakangan dibandingkan dengan penyusunan dokumen APBDes. Bahkan, APBDes seringkali disusun bersamaan atau setelah kegiatan pembangunan dilaksanakan. Hasil pengamatan terhadap ketersediaan dokumen perencanaan di Desa Mereng Kecamatan Warungpring dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 1. Ketersediaan Dokumen Perencanaan Pemerintah Desa Mereng

No	Nama Dokumen	Tahun Anggaran					
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
1.	RPJMDes	x	x	x	x	x	x
2.	RKPDDes	√	√	x	x	√	x
3.	APBDes	√	√	√	√	√	√

Sumber: Diolah dari sumber Pemerintah Desa Mereng, 2019-2024

Dokumen-dokumen tersebut secara teknis disusun oleh tim yang terdiri atas kepala desa sebagai pembina, sekretaris desa sebagai ketua, ketua lembaga pemberdayaan masyarakat sebagai sekretaris, dan para anggota tim yang berasal dari perangkat desa, kader pemberdayaan masyarakat, dan unsur-unsur masyarakat lainnya. Setelah dokumen rancangan RPJMDes atau RKPDes tersusun, kepala desa harus memeriksa dan memberikan arahan tentang perbaikan atau persetujuan sebelum dilaksanakan musrenbangdes. Pada proses inilah, apabila kepala desa tidak memiliki kemampuan dalam perencanaan pembangunan desa, maka akan sulit menentukan alat ukur untuk memeriksa dan memberikan arahan kepada tim penyusun. Bahkan penyusunan dokumen perencanaan berpotensi tidak tepat sasaran dan tidak selaras dengan kepentingan masyarakat desa. Lebih parah lagi jika dokumen perencanaan dibiarkan tidak tersusun hingga akhir tahun anggaran, sementara kegiatan pembangunan sudah dilaksanakan, yang artinya ada indikasi penyimpangan prosedur (*maladministrasi*).

Kompetensi kepala desa dalam perencanaan pembangunan desa menjadi sangat penting untuk dikaji karena antara tugas pokok dan fungsi yang diamanatkan undang-undang dan dikehendaki masyarakat dengan realitas kemampuan kepala desa saat ini masih jauh dari harapan. Kepala desa belum mampu mengidentifikasi masalah secara komprehensif untuk dapat merumuskan solusi yang tepat dalam mengoptimalkan potensi desa dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Selain itu, kemajuan teknologi dan perubahan sosial yang pesat mengharuskan kepala desa merespon dengan cepat agar mampu beradaptasi dan membekali diri dengan berbagai kompetensi.

Berdasarkan persoalan yang muncul di Desa Mereng Kecamatan Warungpring Kabupaten Pemalang Provinsi Jawa Tengah, peneliti tertarik untuk menganalisis Kompetensi Kepala Desa dalam perencanaan pembangunan desa. Penelitian terhadap kompetensi kepala desa menjadi sangat relevan untuk dilakukan guna menjawab kompetensi yang harus dimiliki kepala desa dalam perencanaan pembangunan desa.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Kompetensi pengetahuan, keterampilan, dan sikap kepala desa dalam perencanaan pembangunan desa;
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi kepala desa dalam perencanaan pembangunan desa;
3. Tantangan yang dihadapi kepala desa dalam perencanaan pembangunan desa.

### **Kepala Desa**

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, kepala desa adalah pimpinan pemerintahan desa yang bertanggung jawab atas jalannya penyelenggaraan pemerintahan di tingkat desa. Kepala desa memegang peranan strategis sebagai perwakilan negara yang berinteraksi langsung dengan masyarakat di tingkat desa. Dengan kalimat lain, kepala desa merupakan pemimpin masyarakat. Kepala desa dipilih secara demokratis dan langsung oleh masyarakat setempat. Proses pencalonan kepala desa melalui pemilihan langsung tidak didasarkan pada afiliasi partai politik, sehingga kepala desa tidak diperbolehkan menjadi pengurus partai politik.

## Perencanaan Pembangunan Desa

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 114 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Desa Pasal 1 Ayat 10, perencanaan pembangunan desa diartikan sebagai rangkaian proses kegiatan yang dilaksanakan oleh pemerintah desa dengan melibatkan badan permusyawaratan desa (BPD) serta unsur masyarakat secara partisipatif, untuk mengoptimalkan pemanfaatan dan alokasi sumber daya desa dalam rangka mencapai tujuan pembangunan desa. Dengan demikian, perencanaan pembangunan desa mengandung makna 'adanya proses' berupa tahapan-tahapan yang mewajibkan keterlibatan unsur lain dan unsur masyarakat selain pemerintah desa.

Pelaksanaan pembangunan sangat bergantung pada kepala desa sebagai pucuk pimpinan penyelenggara pemerintahan desa yang diatur oleh undang-undang desa (Sandy *et al.*, 2021: 38). Dalam undang-undang desa, perencanaan pembangunan desa disusun secara berjangka dalam bentuk rencana pembangunan jangka menengah desa (RPJMDes) dan rencana kerja pemerintah desa (RKPDDes). Kepala desa juga wajib menyusun dan menetapkan peraturan desa tentang RPJMDes dan RKPDDes. Dokumen perencanaan tersebut merupakan dasar untuk penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes). Alur penyusunan dokumen perencanaan pembangunan desa dapat dilihat dalam gambar berikut.



Gambar 1. Alur Penyusunan Dokumen Perencanaan Pembangunan Desa

## Kompetensi Kepala Desa dalam Perencanaan Pembangunan Desa

Dalam penelitian ini, kemampuan teknis yang berkaitan dengan perencanaan pembangunan desa adalah kemampuan melaksanakan tahapan-tahapan perencanaan sebagaimana telah diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 114 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Desa dan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah

Tertinggal dan Transmigrasi (Permendes PDPT) Nomor 21 Tahun 2020 tentang Pedoman Umum Pembangunan Desa dan Pemberdayaan Masyarakat Desa. Keterampilan dalam perencanaan pembangunan wajib dimiliki kepala desa karena perencanaan yang baik menjadi indikator keberhasilan dalam pembangunan desa. Sebagaimana dikatakan Sun Tzu (dalam Raharjo, 2020: 112), bahwa semakin banyak perencanaan akan memberikan peluang untuk menang (berhasil). Sebaliknya, kurang perencanaan akan mengurangi kesempatan untuk menang (berhasil).

### **Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Penelitian terdahulu yang relevan merupakan hasil kajian yang dilakukan oleh para ahli atau peneliti lain yang memiliki kesesuaian dengan topik yang sedang dikaji (Tn. 2024: 12). Penelitian yang memiliki relevansi dengan penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Dian Novita Sari Widyastuti (2023). *Kompetensi Kepemimpinan Kepala Desa dalam Pembangunan Desa Prayon Kecamatan Muara Komam Kabupaten Paser*. Penelitian ini bertujuan mengetahui kompetensi kepemimpinan kepala desa perempuan dalam pembangunan Desa Prayon Kecamatan Muara Komam Kabupaten Paser dengan pendekatan kualitatif dan tipe penelitian deskriptif. Penelitian ini mengacu pada teori kompetensi yang meliputi tiga unsur utama, yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*). Hasil menunjukkan bahwa kompetensi Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Pembangunan Desa cukup baik, baik pengetahuan, keterampilan maupun sikap.
2. Salsabila Ramadanti, Evi Priyanti (2023). *Peran Kepemimpinan Kepala Desa Terhadap Pembangunan di Desa Ciangsana Kecamatan Gunung Putri Kabupaten Bogor*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran kepala desa dalam pembangunan infrastruktur di Desa Ciangsana Kecamatan Gunung Putri Kabupaten Bogor. Metodologi penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Temuan studinya bahwa pemimpin desa sangat penting untuk pengembangan masyarakat. Tanggung jawab lain dari kepala desa mencakup peran sebagai inspirator, fasilitator, serta penggali dan penggerak munculnya gagasan-gagasan baru dalam inisiatif pembangunan di tingkat lokal. Terbukti, kepala desa ikut aktif membangun infrastruktur desa untuk kepentingan lingkungannya.

### **B. Metode**

Menurut Sugiyono (2010: 14), metode penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang didasarkan pada filsafat *postpositivisme* dan digunakan untuk meneliti objek atau subjek dalam kondisi yang alami. Alamiah dalam arti objek atau subjek berkembang apa adanya tanpa dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak begitu mempengaruhi dinamika pada objek atau subjek. Metode kualitatif digunakan untuk mengumpulkan informasi yang mendalam, yaitu informasi yang mengandung makna. Makna yang dimaksud merupakan data yang sebenarnya, sebab data yang jelas merupakan suatu nilai di balik data yang terlihat. Oleh sebab itu, penelitian kualitatif tidak berorientasi pada generalisasi, melainkan lebih menekankan pada pemahaman makna di balik fenomena yang diteliti. Dalam penelitian kualitatif, instrumen utamanya adalah

manusia atau *human instrument*, yakni peneliti itu sendiri yang berperan langsung dalam proses pengumpulan dan analisis data. (Sugiyono, 2010: 15).

### **Sumber Data atau Informan**

Data-data yang dikumpulkan dalam penelitian ini diperoleh dari informan yaitu orang-orang yang mengetahui dengan baik tentang informasi terkait masalah dalam penelitian. Ada perbedaan dalam pengumpulan informasi dari informan antara penelitian kuantitatif dengan penelitian kualitatif. Dalam penelitian kuantitatif, peneliti menetapkan teori-teori, konsep, variabel serta indikator yang sudah ada untuk dasar pengumpulan data.

Informan utama merupakan individu yang memiliki pengetahuan mendalam dan pemahaman yang lebih baik secara profesional terkait dengan permasalahan yang diteliti (Basri & Gusnardi, 2021: 36). Dalam penelitian ini, informan utama adalah Camat Warungpring sebagai pembina dan pengawas penyelenggaraan pemerintahan desa di wilayah Kecamatan Warungpring. Informan kunci merupakan individu yang memiliki pemahaman mendalam serta keterkaitan langsung dengan permasalahan yang sedang diteliti atau dikaji. (Nurlita, 2023: 1182). Oleh karena itu, informan kunci dalam penelitian ini adalah Kepala Desa Mereng. Adapun informan tambahan atau pendukung adalah individu atau kelompok yang digunakan sebagai sumber informasi atau isu sekunder (Basri & Gusnardi, 2021: 36). Informan pendukung dalam penelitian ini, antara lain Kaur Keuangan, Kaur Perencanaan, Kepala Dusun, Ketua BPD, dan Ketua LPMD.

### **Teknik Pengumpulan Data**

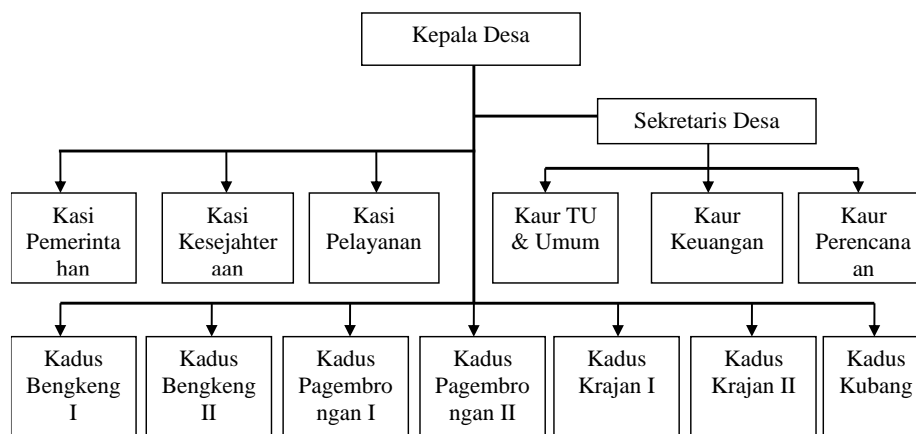
Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data atau informasi secara interaktif dengan informan digunakan teknik wawancara, observasi, dan studi dokumentasi (Tn.2024: 15). Peneliti bertindak sebagai instrumen utama, sedangkan instrumen pendukung berupa kamera, recorder, dan alat tulis.

### **Teknik Analisis Data**

Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data kualitatif, yaitu data yang didapatkan melalui pengumpulan data kemudian diinterpretasikan sepadan dengan tujuan penelitian yang telah dirumuskan. Selanjutnya, data yang diperoleh dari hasil wawancara akan disajikan secara deskriptif dan dianalisis menggunakan pendekatan kualitatif.

## **C. Hasil dan Pembahasan**

Desa Mereng merupakan salah satu dari 6 (enam) desa di wilayah Kecamatan Warungpring Kabupaten Pemalang Provinsi Jawa Tengah. Desa Mereng terdiri atas Dusun Bengkeng I, Dusun Bengkeng II, Dusun Pagembrongan I, Dusun Pagembrongan II, Dusun Krajan I, Dusun Krajan II dan Dusun Kubang. Desa Mereng terdiri atas 9 (sembilan) Rukun Warga (RW) dan 37 (tiga puluh tujuh) Rukun Tetangga (RT) yang tersebar di beberapa dusun. Penerapan struktur organisasi dan tata kerja Pemerintah Desa Mereng secara lengkap sebagaimana gambar berikut.



Gambar 2. Struktur Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Desa Mereng

## Pembahasan

### Kompetensi Pengetahuan Kepala Desa

Pemahaman Kepala Desa Mereng dalam merumuskan visi misi sudah baik namun dalam perencanaan pembangunan di Desa Mereng masih terdapat kesenjangan. Visi misi kepala desa dengan implementasinya dalam perencanaan pembangunan tidak selaras. Bahkan, visi misi kepala desa tidak terpublikasikan atau tersosialisasikan dengan baik kepada masyarakat. Kepala desa mensosialisasikan visi misi kepada masyarakat hanya pada saat masa kampanye. Hal itu dibuktikan dari video pembacaan visi misi calon kepala Desa Mereng pada 26 Oktober 2018 berlokasi di Balai Desa Mereng. Sedangkan dari hasil pengamatan maupun dokumentasi, visi misi tidak pernah dipublikasikan di ruang terbuka, baik di pendopo Balai Desa Mereng maupun media sosial.

Menurut Camat Warungpring, visi misi kepala desa dapat disesuaikan dengan kondisi nyata di desa. Penyesuaian visi misi kepala desa disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dalam perencanaan pembangunan melalui proses musyawarah yang melibatkan masyarakat. Hal ini sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, bahwa perencanaan pembangunan desa harus berbasis partisipasi masyarakat. Kepala Desa menyusun visi misi dengan menyerap aspirasi tetapi bukti formalnya tidak terdokumentasi dengan baik. Adapun terhadap perubahan-perubahan visi misi dan perencanaan pembangunan desa, Camat menilai revisi boleh asalkan melalui musrenbangdes, tetapi faktanya prosedur ini dilewati. Sosialisasi visi misi hanya tersampaikan pada saat kampanye, tetapi tidak dipublikasikan ulang dalam forum-forum musyawarah desa maupun melalui kanal resmi milik Pemerintah Desa Mereng. Visi misi tidak digunakan sebagai arah kebijakan dalam menyusun RPJMDes dan RKPDes.

Dalam siklus perencanaan pembangunan desa, tahapan dimulai dari identifikasi kebutuhan, musyawarah desa, penyusunan RKPDes, penganggaran melalui APBDDes dan pelaksanaan. Jika APBDDes melewati tahap RKPDes, maka siklus tersebut terputus, yang menandakan cacat secara sistemik dalam perencanaan.

### Pemahaman Hak dan Kewajiban sebagai Kepala Desa

Kepala desa memahami hak untuk mendapatkan penghasilan tetap dan penghasilan tambahan, sedangkan kewajiban kepala desa adalah menjalankan visi misi kepala desa dan

melaksanakan amanat undang-undang yang berkaitan dengan desa, serta menciptakan kondusivitas di lingkungan masyarakat. Sedangkan salah satu kewajiban kepala desa ialah menaati dan menegakkan peraturan perundang-undangan. Dalam penyusunan peraturan di desa, kepala desa mengutamakan adat-istiadat lokal dan dikaji bersama melalui musyawarah desa sebelum diputuskan menjadi peraturan desa (Perdes). Sedangkan peraturan depala desa (Perkades) dibuat untuk menetapkan kebijakan umum di desa.

Mencermati proses penyusunan peraturan desa di Desa Mereng, pemahaman kepala desa terhadap regulasi tidak diimbangi dengan implementasinya sehingga tahapan-tahapan penyusunan peraturan desa belum terlaksana sesuai prosedur. Selain itu, kepala desa tidak melakukan sosialisasi peraturan desa kepada masyarakat desa. Padahal, menurut Permendagri Nomor 111 Tahun 2014 tentang Pedoman Teknis Peraturan di Desa pasal 13, pemerintah desa dan BPD melakukan penyebarluasan sejak penetapan rencana penyusunan rancangan peraturan desa, penyusunan rancangan peraturan desa, pembahasan rancangan peraturan desa, hingga pengundangan peraturan desa.

Penyampaian laporan pertanggungjawaban tahunan kepala desa ke BPD dilakukan fleksibel dengan alasan menunggu kemungkinan perubahan akhir tahun. Padahal, dalam Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa pasal 27, kepala desa wajib memberikan laporan pertanggungjawaban penyelenggaraan pemerintahan desa secara horizontal dalam bentuk lisan dan tertulis kepada BPD setiap akhir tahun anggaran. Dari hasil penelitian, laporan pertanggungjawaban akhir tahun anggaran kepala desa atas penyelenggaraan pemerintahan desa kepada BPD belum terlaksana sebagaimana amanat peraturan perundang-undangan.

### **Pemahaman Tugas dan Fungsi Kepala Desa**

Kepala Desa Mereng menyatakan bahwa peran kepala desa dalam pembangunan memiliki tugas utama menyusun perencanaan pembangunan. Berdasarkan informasi dari perangkat desa, Kepala Desa Mereng telah menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan baik. Dalam bidang penyelenggaraan pemerintahan desa, Kepala Desa Mereng memprioritaskan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Dalam *staff meeting* yang dihadiri oleh seluruh perangkat desa, kepala desa senantiasa menekankan agar pelayanan terhadap warga terus ditingkatkan terutama kehadiran perangkat desa di Balai Desa. Optimalisasi pelayanan tampak pada registrasi surat masuk dan surat keluar serta arsip surat-surat desa yang telah diterbitkan desa. Kepala desa melakukan efesiensi pelayanan dengan memangkas tahapan surat-menyurat yang sebelumnya harus ke pengurus RT atau RW terlebih dahulu, sekarang warga bisa langsung ke Balai Desa Mereng.

Dalam bidang pembangunan desa, kepala desa melibatkan semua *stakeholder* desa secara terkoordinasi. Pendampingan kepala desa dilakukan sejak proses perencanaan bersama perangkat desa yang membidangi. Dalam tahap perencanaan, kepala desa melalui perangkat desa melakukan edukasi pentingnya melakukan perencanaan pembangunan desa kepada masyarakat. Kepala desa mengedukasi masyarakat melalui musrenbangdes dan pertemuan informal. Kepala desa hanya sesekali turun ke masyarakat secara langsung untuk memperoleh informasi pendukung dalam perencanaan pembangunan.



Dalam musyawarah dusun, kepala desa tidak pernah hadir langsung dalam musyawarah perencanaan pembangunan. Sedangkan realitasnya selama pelaksanaan musdus, penyampaian informasi pemerintahan dan pembangunan diwakili oleh Sekretaris Desa atau Kepala Dusun setempat. Penyampaian informasi ini pun terbatas dan bersifat umum, tidak dibekali dokumen RKPDes, APBDes maupun rencana kerja.

Dalam bidang pembinaan dan pemberdayaan masyarakat desa, kepala desa melakukan diskusi informal seperti *ngopi bareng* (minum kopi bersama) masyarakat dan musyawarah bersama BPD. Selain itu, kepala desa mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam pelatihan dan kegiatan yang diselenggarakan oleh pemerintah desa. Kegiatan pelatihan yang dilaksanakan pada 31 Desember 2024 berupa *Pelatihan Pengolahan Makanan Berbahan Dasar Durian* melibatkan 30 peserta yang terdiri atas anggota Tim Penggerak PKK, kelompok tani, dan anggota lembaga kemasyarakatan desa. Pelatihan tersebut bertujuan untuk meningkatkan keterampilan masyarakat di bidang pengolahan makanan serta meningkatkan nilai jual.

Dalam sub bidang ketentraman dan ketertiban, kepala desa memiliki strategi penyelesaian konflik yang muncul dalam perencanaan pembangunan desa. Salah satu strategi yang dilakukan kepala desa yaitu dengan pendekatan persuasif dan memberikan ruang musyawarah terbuka dalam menyelesaikan konflik. Konflik diselesaikan dengan melihat urgensi pembangunan dengan memperhatikan kondisi di lapangan. Hal ini selaras dengan pendapat Camat Warungpring, bahwa untuk dapat menyelesaikan konflik dalam pembangunan, kepala desa harus memprioritaskan kebutuhan yang urgen berdasarkan hasil musyawarah desa sebagai pedoman.

Dari keseluruhan aspek tersebut, dapat disimpulkan bahwa Kepala Desa Mereng memiliki kompetensi pengetahuan dasar terkait tugas dan perannya dalam perencanaan pembangunan desa, namun implementasinya belum terstruktur dan terdokumentasi secara baik. Masih banyak prosedur dan regulasi yang dilanggar atau diabaikan, serta lemahnya pemanfaatan visi-misi sebagai kerangka kebijakan strategis. Akibatnya, terjadi fragmentasi antara dokumen perencanaan, rendahnya partisipasi masyarakat, serta lemahnya akuntabilitas dan transparansi publik. Sedangkan 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, 2017:5) dan Moehariono (2020: 5) bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria-kriteria yang diperlukan dalam sebuah jabatan.

### **Kompetensi Sikap**

#### **1. Komponen Afektif (Perasaan atau Penilaian terhadap Objek)**

Kepala desa merasa bangga jika kepemimpinannya berguna bagi masyarakat, meskipun ada banyak tekanan dan beban moral. Rasa tanggung jawab dan komitmen kepala desa tampak dalam memimpin pembangunan di desa dengan segala keputusan yang diambil. Selain itu, kepala desa menilai bahwa pembangunan desa yang direncanakan memberikan dampak positif bagi masyarakat karena berasal dari usulan masyarakat sendiri. Motivasi kepala desa dalam melaksanakan rencana

pembangunan didorong oleh rasa bahwa visi misi adalah utang yang harus ditunaikan. Kepala desa mempunyai motivasi pribadi yang kuat dalam melaksanakan pembangunan desa, namun terkendala oleh anggaran yang terbatas.

2. Komponen Kognitif (Kepercayaan dan Keyakinan)

Kepala desa meyakini bahwa etika sangat penting menjadi dasar perilaku dalam pelaksanaan pembangunan desa. Etika dalam pembangunan mengacu pada prinsip-prinsip moral dan nilai-nilai etis dalam seluruh proses pembangunan, mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan dan evaluasi. Kepala desa percaya bahwa ada pengaruh dari program-program pemerintah pusat seperti bantuan dan sejenisnya yang menyebabkan menurunnya nilai-nilai gotong-royong dan budaya lokal lainnya. Ada kecemburuan sosial bagi masyarakat yang tidak menerima bantuan sehingga sulit untuk diajak gotong royong dan kerja bakti.

3. Komponen Konatif (Perilaku atau Tindakan sebagai Reaksi)

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: 8) 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.

### **Kemampuan Manajerial**

Kompetensi keterampilan Kepala Desa Mereng menunjukkan adanya kekurangan yang cukup signifikan dalam pelaksanaan tugas-tugas teknis dan manajerial dalam konteks perencanaan pembangunan desa. Keterampilan teknis kepala desa mencakup kemampuan menyusun, merencanakan, mengimplementasikan, mengawasi, dan mengevaluasi program pembangunan desa. Sedangkan keterampilan manajerial berkaitan dengan kepemimpinan, koordinasi, pengambilan keputusan, serta pengelolaan sumber daya manusia. Hasil penelitian menunjukkan secara kualitatif ditemukan kelemahan dalam konsistensi terhadap prosedur administratif dan regulatif, misalnya ketidakpatuhan terhadap jadwal musyawarah desa dan minimnya dokumentasi resmi perencanaan seperti RPJMDes dan RKPDes yang pada beberapa tahun hanya tersedia dalam bentuk matriks di aplikasi Siskeudes tanpa kelengkapan legal formal. Kompetensi keterampilan kepala desa belum menunjukkan profesionalisme yang diharapkan dalam proses perencanaan pembangunan desa.

### **Faktor – 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.

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.

### **Tantangan dalam Perencanaan Pembangunan Desa**

#### **1. Keterbatasan Kapasitas dan Sumber Daya**

Tantangan yang dihadapi kepala desa dalam perencanaan pembangunan adalah pengelolaan sumber daya, yang meliputi: kesenjangan antara kebutuhan dan anggaran desa, keterbatasan SDM desa, pemanfaatan potensi lokal belum optimal dalam pembangunan, dan kurangnya aset desa yang produktif.

#### **2. Partisipasi dan Dinamika Sosial Masyarakat**

Kepala desa menghadapi apatisme atau ketidakpercayaan masyarakat terhadap proses pembangunan desa. Beberapa ketua RT mengeluhkan bahwa mereka merasa sia-sia setiap tahun melakukan musyawarah di bawah sampai di tingkat desa karena adanya usulan-usulan yang tidak terealisasi sampai dua periode jabatan kepala desa.

#### **3. Kepemimpinan dan Tata Kelola Pemerintahan Desa**

Kepala desa dalam memimpin perangkat desa kurang tegas dalam menegakkan kedisiplinan sehingga ketidakhadiran perangkat desa dalam jam kerja kurang mendapat perhatian dari kepala desa. Di sisi lain, kepala desa memberikan beban tugas tambahan kepada perangkat yang sebenarnya bukan tupoksinya. Sedangkan perangkat desa yang semestinya menjalankan tupoksinya justru dibiarkan tanpa pembinaan. Tantangan dalam pengelolaan tim dan perangkat desa di antaranya persoalan administrasi desa. Tim di dalam pembangunan desa antara lain tim penyusun RPJMDes/RKPDes, tim siskeudes dan Tim Pelaksana Kegiatan (TPK). Kepala desa menghadapi tantangan mengelola tim RPJMDes/RKPDes dan tim siskeudes yang belum optimal sehingga sering terjadi keterlambatan dalam penyusunan administrasi. Dalam hal ini, koordinasi kepala desa dianggap sudah cukup baik namun pemanfaatan SDM dan kekompakan dari tim perlu ditingkatkan.

4. Kepatuhan terhadap Regulasi dan Kebijakan

Menurut Sekretaris Desa Mereng, adanya perubahan regulasi atau kebijakan pemerintah pusat tidak begitu signifikan dalam mempengaruhi perencanaan pembangunan di desa karena pada dasarnya perencanaan pembangunan bisa diadakan perubahan. Di sisi lain, Kaur Keuangan Desa Mereng menganggap pemerintah pusat maupun daerah hanya memberikan instruksi kebijakan kepada kepala desa untuk melaksanakan sebuah program dengan waktu yang telah ditentukan dan kekurangannya yaitu belum optimalnya pendampingan pemerintah kepada kepala desa ketika ada kendala.

5. Evaluasi dan Monitoring

Pelaksanaan evaluasi dan monitoring terhadap perencanaan pembangunan desa ini belum dilaksanakan secara optimal dan terbuka. Dalam musdes dan musrenbangdes, pembahasan lebih berfokus pada usulan-usulan hasil musdis. Evaluasi terhadap RKPDes tahun sebelumnya dan terhadap pencapaian tujuan SDGs tidak dilakukan. Kelemahan yang tampak dari hasil musdes dan musrenbangdes terletak pada penyusunan dokumentasi atau arsip perencanaan pembangunan desa.

6. Adaptasi terhadap Perubahan dan Ketidakpastian

Tantangan dalam perencanaan pembangunan Desa Mereng mencerminkan kompleksitas struktural, sosial, dan kelembagaan yang dihadapi kepala desa dalam menjalankan peran strategisnya. 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.

## D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan *Kompetensi Kepala Desa dalam Perencanaan Pembangunan Desa di Desa Mereng*, peneliti merumuskan simpulan sebagai berikut:

1. Kepala Desa memiliki kompetensi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang belum memadai dalam perencanaan pembangunan desa. Hal ini tampak dari aspek pengetahuan bahwa meskipun kepala desa memahami perumusan visi-misi dan mengetahui tugas pokok sebagai pemimpin pembangunan desa, termasuk pemahaman atas regulasi perencanaan seperti RPJMDes dan RKPDes namun implementasi kompetensi ini belum terstruktur dan tidak terdokumentasi secara baik. Ditemukan inkonsistensi antar dokumen perencanaan, tidak adanya sosialisasi visi-misi secara terbuka, serta minimnya akuntabilitas dan transparansi publik. Dalam aspek keterampilan, kepala desa cukup adaptif terhadap perubahan regulasi namun lemah dalam aspek manajerial dan pemanfaatan teknologi informasi desa. Sikap kepala

desa mencerminkan komitmen dan tanggung jawab moral, namun belum sepenuhnya diikuti dengan tindakan yang konsisten dengan prinsip tata kelola pemerintahan desa yang baik.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi kepala desa dalam perencanaan pembangunan desa meliputi latar belakang pendidikan dan pengalaman, keterbatasan sumber daya manusia perangkat desa, kurangnya pelatihan substantif tentang perencanaan pembangunan, serta rendahnya pemanfaatan teknologi informasi. Kelemahan dalam pengelolaan administrasi, dokumentasi perencanaan, dan penggunaan sistem informasi desa menjadi faktor penghambat aktualisasi kompetensi kepala desa dalam perencanaan pembangunan.
3. Kepala desa menghadapi berbagai tantangan dalam perencanaan pembangunan desa, seperti perubahan kebijakan dan regulasi dari pemerintah pusat, keterbatasan anggaran dan tenaga kerja, lemahnya partisipasi masyarakat, serta tekanan politik dari kelompok masyarakat tertentu. Selain itu, ketiadaan dokumen perencanaan formal dan tidak lengkapnya tahapan musyawarah juga menghambat perencanaan pembangunan yang sistematis dan berbasis data.

## Referensi

### Buku

- Adnan, I. M., & Hamim, S. (2013). *Administrasi, Organisasi dan Manajemen*. Yogyakarta: Trussmedia Grafika.
- Siagian, S. P. (2020). *Administrasi Pembangunan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

### Jurnal:

- 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. <https://doi.org/10.18196/jati.v4i1.9803> (diunduh 6 Desember 2024)
- 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. Retrieved from <https://jom.unri.ac.id/> (diunduh 25 Juli 2024)
- 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. Retrieved from <https://www.ejournal.uniks.ac.id/index.php/PERAK/article/view/2976> (diunduh 3 Desember 2024)
- Raharjo, M. M. (2020). *Kepemimpinan Kepala Desa*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ramadanti, S., & Priyanti, E. (2023). Peran Kepemimpinan Kepala Desa Terhadap Pembangunan di Desa Ciangsana Kecamatan Gunung Putri Kabupaten Bogor. *Jurnal*

- Intervensi Sosial dan Pembangunan (JISP)*, 4(1), 50–60.  
<https://doi.org/10.30596/jisp.v4i1.13314> (diunduh 29 Juni 2024)
- 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. <https://doi.org/10.33592/perspektif.v3i1.1200> (diunduh 28 April 2024)
- Suryani, Hardian, D. E., & Sabur, A. (2023). Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Kota Tangerang (Studi Bidang Sekretariat BPKD). *Perspektif: Jurnal Ilmu Administrasi*, 5(2), 110–118. Retrieved from <https://ejournal.unis.ac.id/index.php/perspektif/article/view/4334/2197>
- Tn. (2024). *Pedoman Penulisan Tesis*. Tangerang: Program Pascasarjana Universitas Islam Syekh-Yusuf.
- 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. Retrieved from <https://elibrary-fisip.ulm.ac.id/index.php?p=fstream-pdf&fid=36&bid=186>
- Yogawati, N., & Aco, F. (2022). Peran Kepala Desa Dalam Pelaksanaan Pembangunan Infrastruktur Desa Kecemen Kecamatan Manisrenggo Kabupaten Klaten. *Jurnal Enersia Publika*, 6(1), 1–23. Retrieved from [https://ejournal.up45.ac.id/index.php/Jurnal\\_Enersia\\_Publika/article/view/1090](https://ejournal.up45.ac.id/index.php/Jurnal_Enersia_Publika/article/view/1090)

#### **Peraturan Perundang - Undangan:**

- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional
- 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
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2018 tentang Kecamatan
- 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 111 Tahun 2014 tentang Pedoman Teknis Peraturan di 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
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 146 Tahun 2023 tentang Pengalokasian Dana Desa setiap Desa, Penyaluran, dan Penggunaan Dana Desa Tahun Anggaran 2024

Peraturan Daerah Kabupaten Pemalang Nomor 3 Tahun 2016 tentang Perencanaan Pembangunan Desa

Peraturan Bupati Pemalang Nomor 79 Tahun 2019 tentang Penghasilan Tetap Kepala Desa dan Perangkat Desa serta Tunjangan Kepala Desa, Perangkat Desa dan Badan Permusyawaratan Desa