

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kepala desa sebagai pemimpin formal di desa memiliki peran yang sangat penting dalam memfasilitas, memotivasi, mediator dan menggerakkan warga pada kegiatan pembangunan desa (Lamangida et al., 2017; Mahayana, 2013; Mambo, 2014a). Lebih lanjut, keberhasilan kepemimpinan kepala desa dan sportivitas masyarakat desa saling melengkapi untuk menciptakan pembangunan yang berkelanjutan berbasis lokalitas yang berdampak pada peningkatan kemajuan dan kesejahteraan masyarakat, (Al Amin et al., 2020; C. T. Putri et al., 2020). Namun, Gqaji et al (2016) mengungkapkan bahwa pemimpin publik dapat menjadi salah satu penghambat pembangunan infrastruktur, karena terdapat praktek korupsi, kolusi dan nepotisme. Kemudian Supriadi (2015) menambahkan bahwa kepala desa mempunyai kewenangan yang luas sebagai kuasa pengguna anggaran, sehingga sangat rentan terjadinya penyimpangan terhadap penggunaan keuangan desa. Kepala desa merupakan pemimpin lokal di sektor publik yang memiliki peran penting dalam pembangunan. Karena dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, mengokohkan eksistensi desa sebagai daerah yang otonom dalam aspek administrasi, kelembagaan maupun fiskal.

Sejak undang-undang No. 6 Tahun 2014 Tentang Desa digulirkan menimbulkan beberapa polemik dalam implementasinya, khususnya

penyalahgunaan anggaran oleh aparat desa dalam pembangunan. Peraturan tersebut mengokohkan eksistensi desa sebagai wilayah otonom yang paling kecil. Desa diberikan wewenang penuh untuk melakukan pembangunan sesuai dengan kebutuhan. Berdasarkan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2016 Tentang Indeks Desa Membangun, IDM adalah Indeks Komposit yang dibentuk dari Indeks Ketahanan Sosial, Indeks Ketahanan Ekonomi dan Indeks Ketahanan Ekologi Desa. Data yang dirilis oleh Dirjen Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa tahun 2020, Provinsi Jawa Timur menempati posisi pertama dengan jumlah desa yang berstatus desa mandiri, yaitu sebanyak 332 desa, kemudian 2.621 desa dengan status desa maju dan 4.767 bersatus desa berkembang.

Tabel 1.1 Indeks Desa Membangun (IDM) berdasarkan provinsi

No	Provinsi	Mandiri	Maju	Berkembang
1	Jawa Timur	332	2621	4.767
2	Jawa Barat	270	1631	3.290
3	Kalimantan Barat	214	332	907
4	Bali	211	343	82
5	Jawa Tengah	140	1840	5.565
6	Jambi	87	285	871
7	DI Yogyakarta	67	226	99
8	Riau	61	287	944
9	Kalimantan Timur	51	202	456
10	Sumatera Barat	45	348	466
11	Sulawesi Utara	33	347	1.008
12	Aceh	32	397	3.458
13	Nusa Tenggara Barat	28	313	572
14	Sulawesi Selatan	25	311	1.473
15	Lampung	21	370	1.812
16	Kalimantan Tengah	20	152	672

17	Maluku	20	149	457
18	Kalimantan Utara	19	41	153
19	Sulawesi Tengah	12	267	1096
20	Kepulauan Bangka Belitung	11	102	196
21	Bengkulu	9	129	908
22	Sumatera Utara	9	228	2726
23	Sumatera Selatan	7	264	2052
24	Kalimantan Selatan	6	184	1437
25	Banten	5	135	788
26	Gorontalo	2	122	442
27	Kepulauan Riau	1	47	193
28	Nusa Tenggara Timur	1	79	1049
29	Papua	1	21	266
30	Sulawesi Barat	1	26	238
31	Maluku Utara	0	49	362
32	Papua Barat	0	11	114
33	Sulawesi Tenggara	0	53	1110
	Total	1.741	11.912	40.029

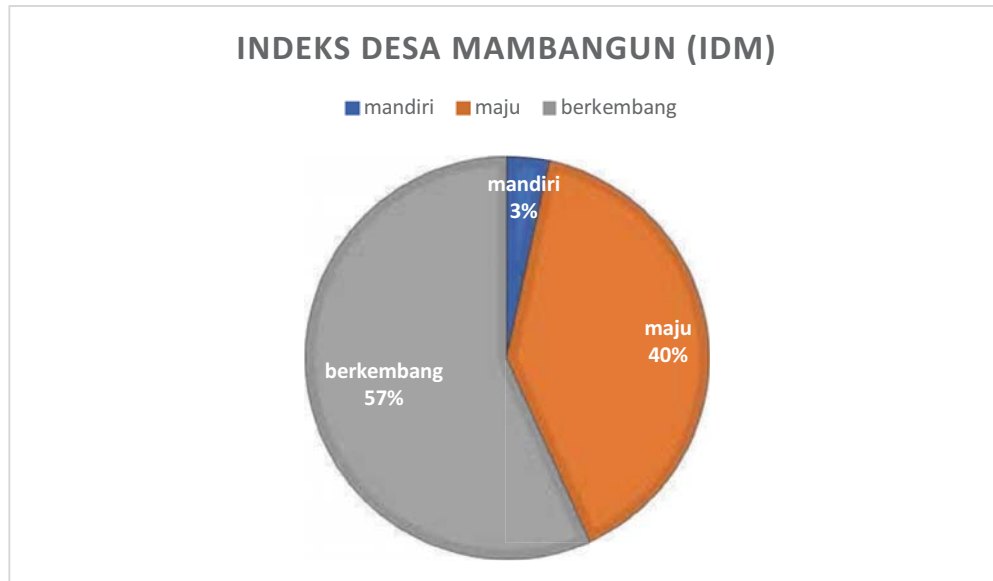
Sumber: Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi, 2021

Desa mandiri atau biasa disebut Desa Sembada adalah Desa Maju yang memiliki kemampuan melaksanakan pembangunan Desa untuk peningkatan kualitas hidup dan kehidupan sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa dengan ketahanan sosial, ketahanan ekonomi, dan ketahanan ekologi secara berkelanjutan. Pada Indeks Desa Mambangun (IDM) Provinsi Jawa Timur pada tahun 2020 tersebut, terlihat bahwa hanya 3% (1 kota/kabupaten) yang sudah berstatus mandiri, 40% (14 kota/kabupaten) berstatus maju, dan 57% (17 kota/kabupaten) yang masih berkembang. Di Jawa Timur tidak ada kabupaten yang berstatus tertinggal. Dari 30 desa/kabupaten di Jawa Timur, Kota Batu menjadi satu-satunya kota yang memiliki status IDM Mandiri.

Tabel 1.2 Indek Desa Membangun (IDM) Provinsi Jawa Timur 2020

No	Kabupaten	Nilai IDM	Status IDM
1	Batu	0.8563	Mandiri
2	Banyuwangi	0.8007	Maju
3	Malang	0.7377	Maju
4	Gresik	0.7325	Maju
5	Blitar	0.7322	Maju
6	Jombang	0.7248	Maju
7	Trenggalek	0.7212	Maju
8	Magetan	0.7178	Maju
9	Madiun	0.7160	Maju
10	Mojokerto	0.7144	Maju
11	Bojonegoro	0.7124	Maju
12	Jember	0.7095	Maju
13	Nganjuk	0.7079	Maju
14	Pacitan	0.7072	Berkembang
15	Sidoarjo	0.7009	Berkembang
16	Probolinggo	0.7000	Berkembang
17	Tuban	0.6998	Berkembang
18	Bondowoso	0.6963	Berkembang
19	Tulungagung	0.6960	Berkembang
20	Lamongan	0.6905	Berkembang
21	Situbondo	0.6902	Berkembang
22	Ngawi	0.6893	Berkembang
23	Lumajang	0.6879	Berkembang
24	Kediri	0.6878	Berkembang
25	Pamekasan	0.6805	Berkembang
26	Pasuruan	0.6789	Berkembang
27	Ponorogo	0.6688	Berkembang
28	Sumenep	0.6647	Berkembang
29	Sampang	0.6630	Berkembang
30	Bangkalan	0.6545	Berkembang

Sumber: Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi, 2021



Gambar 1.1 Indeks Desa Mambangun (IDM) Jawa Timur 2020

Sumber: diolah oleh peneliti

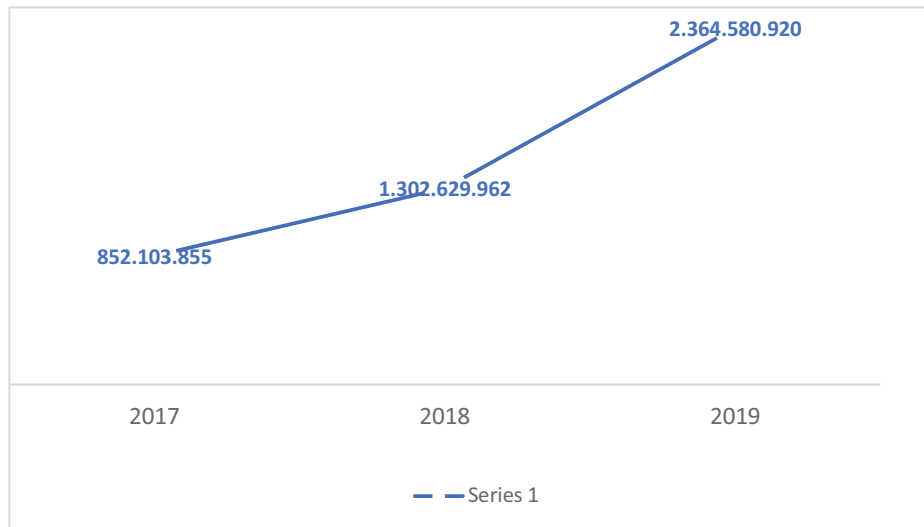
Kota Batu mengalami kenaikan IDM yang sangat baik. Pada tahun 2019, Kota Batu masih berstatus Maju dengan 2 kecamatan berstatus maju dan 1 kecamatan berstatus Mandiri. Kemudian pada tahun 2020, 2 kecamatan di Kota Batu berhasil menaikkan IDMnya menjadi Mandiri. Hal tersebut menjadikan Kota Batu sebagai satu-satunya kota yang berhasil mencapai status IDM Mandiri di Provinsi Jawa Timur. Kota Batu merupakan kota yang unik dilihat dari wilayah administratif. Sejak dinyatakan menjadi daerah otonom pada tahun 2001, Kota Batu memiliki 3 kecamatan. Namun, Kota Batu hingga saat ini mayoritas masih terdiri dari desa. Secara administratif, wilayah kota identik dengan kelurahan, sedangkan pada wilayah kabupaten identik dengan desa. Keberhasilan pembangunan Desa di Kota Batu tidak lepas dari model kepemimpinan publik kepala desanya. Kepemimpinan publik Kepala Desa di

Kota Batu dapat menjadi *role model* kepemimpinan bagi kepala desa lainnya. Oleh sebab itu, perlu dilakukan studi tentang kepemimpinan publik Kepala Desa di Kota Batu dalam melakukan pembangunan untuk menuju desa mandiri.

Sedangkan Kabupaten Bangkalan merupakan kota/kabupaten yang memiliki skor IDM yang paling rendah di Provinsi Jawa Timur. Rata-rata nilai IDM desa di Kabupaten Bangkalan adalah 0.6545 diikuti dengan kabupaten di pulau madura lainnya, yaitu sampang dan sumenep. Secara letak goeografis, Kabupaten Bangkalan sangat dekat dengat Kota Surabaya. Selain itu, pembangunan Jembatan Suramadu juga diharapkan dapat meningkatkan pembangunan di Pulau Madura. Namun, pada kenyataannya Kabupaten Bangkalan lebih tertinggal dari kabupaten lainnya di Pulau Maduru. Hal ini yang menjadi perhatian khusus pembangunan di daerah Kabupaten Bangkalan. Kepala desa sebagai pemimpin di pemerintah desa diharapkan dapat mampu membawa perubahan dan percepatan pembangunan.

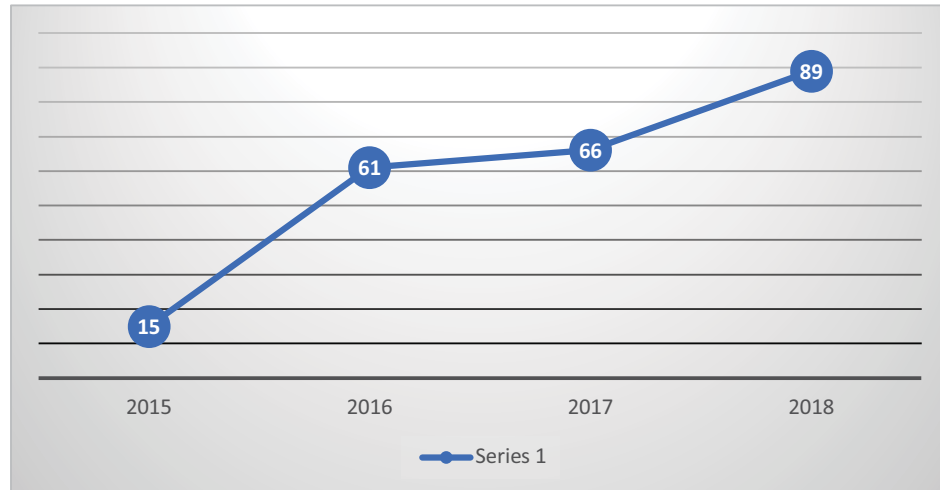
Permasalahan pembangun desa juga terlihat pada kasus korupsi yang melibatkan perangkat desa. Menurut Indonesia Corruption Watch (ICW) yang dipublikasikan oleh CNN Indonesia (2019) melaporkan korupsi Dana Desa selama 2015-2018 mencapai 252 kasus. Dari 252 kasus tersebut sebanyak 214 kepala desa tersangkut kasus korupsi selama periode tersebut. Ada pun rinciannya kasus tersebut adalah: pada tahun 2015 terdapat 15 kepala desa terjerat, 2016 ada 61 terjerat, tahun 2017 terjadi 66 kasus dan sisanya 89 lainnya terjerat pada 2018. Kasus korupsi anggaran desa ini menyebabkan total kerugian negara mencapai Rp 107,7 miliar. Kasus korupsi dana desa terbut

meliputi laporan fiktif, penggelembungan anggaran, penyalahgunaan wewenang, dan lain-lain



Grafik 1.1 Jumlah kasus korupsi kepala desa tahun 2015-2018
Sumber: CNN Indonesia (2019)

Sedangkan di Provinsi Jawa Timur pada tahun 2017 hingga 2019 terdapat 135 kasus tindak pidana korupsi dan sebanyak 63 kasus melibatkan kepala desa. Kerugian negara dalam kasus tindak pidana korupsi yang melibatkan kepala desa cenderung meningkat selama tiga tahun terakhir, yaitu pada tahun 2017 sebanyak Rp. 852.103.855,- kemudian pada tahun 2018 meningkat menjadi Rp. 1.302.629.962,- dan pada tahun 2019 menjadi Rp. 2.364.580.920,-



Grafik 1.2 Kerugian negara yang melibatkan kepala desa
Sumber: Polda Jatim (2019)

Kompetensi kepala desa dan pendamping desa menjadi dua faktor kunci krusial dari sisi SDM yang memengaruhi keberhasilan pengelolaan keuangan desa dalam proses pembangunan desa. Agar keuangan desa dapat terkelola dengan baik, dibutuhkan pemeriksaan atas kebijakan yang ada, pengawasan yang kuat, dan peningkatan kapasitas serta kesadaran aparatur desa (Adi Kurniawan Saputra et al., 2019; Prasetyo & Muis, 2015). Faktor pribadi kepala desa, seperti adanya desakan kebutuhan ekonomi, sifat tamak, rendahnya integritas dan moralitas serta adanya tuntutan janji politik menjadi faktor-faktor pribadi kepala desa untuk korupsi (Herdiana, 2019). Karim, Lahay, Monoarfa, Adam, & Suardi (2020) berpendapat bahwa komitmen perangkat desa memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap keberhasilan pengelolaan keuangan desa. Kemudian Kurniawan, Made, & Yogivaria (2016) dalam hal pertanggungjawaban administrasi keuangan desa, kompetensi sumber daya manusia yang terbatas menjadi kendala utama dalam pembangunan desa.

Kita sadari bahwa aparat desa yang ada saat ini sebagian besar memiliki tingkat pendidikan yang relatif rendah dan Faktor pendidikan formal sangat mempengaruhi kompetensi kepala desa dalam menjalankan pembangunan desa (Mohabbat Khan & Shahriar Islam, 2014; Prima Nirwana & Tua, 2017) Sependapat dengan pernyataan sebelumnya, Mambo (2014a) menjelaskan bahwa kepala desa harus berpendidikan formal yang memadai yaitu minimal harus tamat SLTA. Namun menurut Sunarsi & Winata, (2020) tingkat pendidikan kepala desa tidak memiliki pengaruh pada ketepatan waktu penyampaian Laporan Akuntabilitas Pelaksanaan Anggaran namun Gender kepala desa berpengaruh positif terhadap ketepatan waktu penyampaian Laporan Pertanggungjawaban Realisasi Pelaksanaan Anggaran PBDesa

Selain kinerja kepala desa, masyarakat juga menyoroti tentang etika kepala desa sebagai pemimpin publik yang seharusnya menjadi panutan bagi masyarakat. Seperti yang terjadi di Desa Tanjung Sari, Kecamatan Batang Kuis, Ibu-Ibu melakukan unjuk rasa ke kantor Bupati Deliserdang menuntut agar Bupati Ashari Tambunan memberhentikan Kepala Desa M Hidayah yang telah berbuat amoral dengan membawa seorang janda ke hotel yang ada di kawasan Sibolangit (Agustina, 2020). Hal tersebut juga terjadi di Desa Ngenep, Kecamatan Karang Ploso, Kabupaten Malang, warga menggelar demo di depan kantor desa setempat menuntut kepada desa (kades) dicopot dari jabatannya karena sang kades telah memadu cinta dengan pembantu rumah tangganya (Rakasiwi, 2020). Ranah pribadi seorang kepala desa juga menjadi bagian dari

kepemimpinan kepala desa. Oleh sebab itu, masyarakat menuntut kepala desa untuk menjaga sikap dan etika sebagai pemimpin.

Kepala desa yang merupakan hasil dari proses politik memiliki pengikut atau dukungan masyarakat. Sehingga jika terjadi permasalahan pribadi kepala desa, pengikut atau masyarakat pendukung kepala desa rela melakukan pembelaan. Seperti yang terjadi di Desa Lebakjabung, Kecamatan Jatirejo, Kabupaten Mojokerto, warga berunjuk rasa di depan kantor Kejaksaan setempat. Massa menuntut para jaksa membatalkan penahanan terhadap Kepala Desa mereka, Arif Rahman yang ditetapkan sebagai tersangka kasus dugaan korupsi (Budianto, 2020). Kemudian warga Negara Batin, Kabupaten Lampung Timur, menggeruduk Mapolsek Jabung, Lampung Timur, untuk membela kepala desa mereka yang dipanggil oleh polisi untuk untuk membahas penyelesaian permasalahan yang terjadi antara PT Austasia Stookfed dengan masyarakat setempat (Purnomo, 2018). Hal tersebut juga terjadi di Desa Longos, Kecamatan Gapura, Sumenep, Madura, Jawa Timur, masyarakat datang di Pengadilan Negeri (PN) setempat untuk memberikan support dan dukungan kepada Kepala Desa (Kades) yang sedang menjadi terdakwa kasus pengancaman (Rafiqi, 2020). Loyalitas pendukung kepala desa ini tentunya tidak bisa didapat secara instan. Masyarakat telah percaya kepada kepala desa sebagai pemimpin di desanya. Mereka tidak ingin kehilangan sosok pemimpin yang sudah telah memberikan pelayanan kepada masyarakat

Lebih lanjut Sumeru (2016) menjelaskan bahwa keberadaan kepala desa bertujuan untuk menyelenggarakan pembangunan desa sesuai dengan ketentuan

peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kepala desa merupakan jabatan politik yang dipilih oleh masyarakat secara langsung. Oleh sebab itu masyarakat merasa memiliki hak untuk mengawasi kinerja kepala desa. Seperti yang terjadi di Kabupaten Sikka, Ratusan warga desa Lela mendatangi kantor Camat Lela, dan menggelar aksi demo menuntut Bupati Sikka segera mencopot Kepala desa. Aksi ini terjadi akibat kepala desa beradu fisik dengan warga, serta penyelenggaraan pemerintahan desa tidak berjalan baik, akibat ulah sang kepala desa (KompasTVKupang, 2020). Sementara itu, di Desa Waiboga Kecamatan Kecamatan Sulabesi Tengah, Kabupaten Kepulauan Sula (Kepsul), ratusan warga bersama mahasiswa meminta kepala desa (kades) transparan dalam penggunaan dana desa selama empat tahun berjalan (Rudy, 2020). Hal itu juga terjadi di halaman kantor Bupati Muna, Sulawesi Tenggara, Ratusan warga Desa Korihi melakukan unjuk rasa, terkait transparansi Dana Desa hingga anggaran COVID-19. Warga desa mendesak Kepala Desa Korihi mundur dari jabatannya (Harlina, 2020).

Menurut Setiyowati (2016) kepemimpinan desa merupakan bentuk kepemimpinan di struktur organisasi desa yang melibatkan aspek-aspek budaya. Aspek budaya sangat sangat mempengaruhi etika dalam bermasyarakat, khususnya dalam membentuk kepemimpinan publik di desa. Flanigan,(2018) mengungkapkan pendekatan filosofis terhadap etika kepemimpinan sangat penting untuk pemahaman kita yang tentang apa yang harus dilakukan seorang pemimpin. Para pemimpin menghadapi tantangan etika yang khas karena mereka menduduki posisi otoritas, sehingga keputusan

mereka memiliki konsekuensi yang lebih luas daripada orang-orang lainnya. Tugas utama etika kepemimpinan adalah untuk memberi tahu apa yang harus dilakukan seorang pemimpin dalam situasi yang penuh moral.

Oleh karena itu, Kepala Desa perlu memiliki kompetensi kecakapan, kejujuran, bijaksanaan dan mempunyai pengetahuan dan keterampilan dalam menyelenggarakan pemerintahan desa. Selain itu, faktor pendukung peranan kepala desa dalam pemberdayaan masyarakat adalah keturunan, kewibawaan, dan kekuasaan, sedangkan faktor penghambat peranan kepala desa adalah kondisi penduduk, partisipasi penduduk, dan fasilitas atau peralatan (Suwardianto, 2015). Lebih lanjut, Saiful Hadi, Miftah & Kusnadi, (2018) menjelaskan terdapat tiga kompetensi kepala desa dalam pemberdayaan potensi Desa, yaitu, Kompetensi Kepala Desa dalam Perencanaan Pemberdayaan Masyarakat, yaitu: Kompetensi Kepala Desa dalam Mengawasi Pemberdayaan Masyarakat, dan Kompetensi Kepala Desa dalam Melibatkan Partisipasi Masyarakat. Selain itu kepala desa juga harus memiliki kompetensi, semangat untuk berprestasi dan mencapai target, pemahaman secara interpersonal, mengembangkan orang lain, kemampuan memberikan perintah, kerjasama kelompok, berpikir konseptual dan pengendalian diri.

Pemimpin yang efektif diperlukan oleh setiap organisasi di sektor swasta dan sektor publik (Gqaji et al., 2016; Storey, 2004; Yukl, 2013). Namun banyak organisasi memiliki permasalahan dalam pengembangan kepemimpinan yang efektif, seperti permasalahan keuangan, waktu, metode, dan kompetensi pemimpin yang sesuai dengan perkembangan global (Ardichvili et al., 2016;

Volz-Peacock et al., 2016; Woulfin & Kruse, 2018). Dalam dunia sektor publik yang cepat berubah dan dinamis, pengembangan kepemimpinan lebih penting daripada sebelumnya dan pengembangan kepemimpinan bukanlah konsep baru, tetapi merupakan tantangan berkelanjutan (Green, 2002)

Studi empiris tentang kepemimpinan publik telah menjadi lebih general dari waktu ke waktu dan dapat dibuktikan selama lima tahun terakhir (Chapman et al., 2016; Hezlett, 2016). Irawanto, Ramsey, & Ryan (2011) menjelaskan bahwa studi kepemimpinan dalam konteks Barat cenderung mendefinisikan kepemimpinan dengan mengidentifikasi fungsi pemimpin dalam organisasi dan mengelompokkan kepemimpinan menjadi beberapa gaya kepemimpinan.

Cumberland, Herd, Alagaraja, & Kerrick (2016) mengatakan bahwa menilai dan mengembangkan kepemimpinan global terus menarik perhatian di berbagai disiplin ilmu. Mau (2017) menjelaskan bahwa sulit untuk merumuskan kompetensi kepemimpinan publik yang umum dan dapat diadopsi semuanya, karena setiap negara memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda. Kompetensi pemimpin di setiap daerah berbeda, selain itu perkembangan teknologi menuntut pengembangan kompetensi kepemimpinan menyesuaikan dengan kebutuhan global.

Pengembangan kepemimpinan dapat dilihat dari apa yang dilakukan organisasi untuk mengembangkan pemimpin mereka dan jenis metode apa yang mereka gunakan (Megheirkouni, 2016). Banyak penelitian telah dilakukan untuk mengeksplorasi kompetensi pemimpin yang dibutuhkan untuk menjadi 'pemimpin global' yang sukses, namun ada kelangkaan penelitian yang

membahas penggunaan metodologi yang paling valid untuk menilai kompetensi kepemimpinan global (Mau, T. A., 2016). Metode dan paradigma menjadi penting dalam penilaian kompetensi kepemimpinan, khususnya pada sektor publik yang cenderung kaku untuk berubah. Selain itu banyak faktor yang mempengaruhi pemimpin publik, seperti sosial, budaya, politik, dan lain-lain

Hasil penelitian dari Asencio & Mujkic (2016); Thorn (2012); Megheirkouni (2017) menjelaskan bahwa pemimpin sektor publik perlu menekankan perilaku kepemimpinan transformasional untuk membangun tingkat kepercayaan interpersonal yang lebih tinggi dalam organisasi mereka. Karena kepemimpinan transformasional sangat penting dalam memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi. Pada gaya kepemimpinan transformasional ini pemimpin harus memiliki interpersonal yang kuat, seperti pemimpin yang kharismatik. Selain itu kepribadian pemimpin juga menjadi modal penting dalam memimpin pengikutnya. Seperti yang dikatakan oleh Gupta, Chopra, & Kakani, (2017) bahwa kepribadian pemimpin yang positif menjadi salah satu kompetensi penting yang membuat seorang administrator publik menjadi efektif. Kualitas personal yang baik di dalam diri pemimpin di sektor publik seperti: kompetensi (pengetahuan dan skill), empati, integritas, tegas, dan wibawa mampu dan cukup berhasil dalam mewujudkan dan menciptakan kepercayaan masyarakat melalui hasil kinerjanya (Pitaloka, 2017).

Gaya kepemimpinan transformasional masih menjadi rekomendasi dari berbagai ahli untuk diterapkan di sektor publik. Hartono et al (2021); Abbas et al. (2021) menjelaskan bahwa *servant leadership* yang transformatif dan

inovatif dapat meningkatkan kinerja organisasi menjadi lebih baik dan mengembangkan kebersamaan anggotanya dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat sosial untuk mengurangi kemiskinan. Hasil penelitian lainya menunjukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif kepala desa berpengaruh positif dan signifikan terhadap penyelenggaraan pemerintahan desa (A. P. Putri, 2020). Sedangkan Gaya kepemimpinan kepala desa yang sedikit tertutup akan berdampak pada kurangnya profesionalisme kerja (Sunarsi & Winata, 2020).

Selain gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin publik juga harus memiliki kompetensi kolaborasi. Seperti yang diungkapkan oleh Passmore (2007) menjelaskan bahwa peningkatan permintaan pelayanan publik mengharuskan pemimpin publik memiliki keterampilan kolaborasi, seperti fokus pada tujuan, mengelola diri sendiri, bekerja dengan orang lain, dan dapat bekerja multi-organisasi dengan baik. Gentry & Sparks (2012b) berpendapat bahwa pada masa globalisasi dan lintas budaya saat ini dibutuhkan pemimpin yang memiliki kompetensi pengelolaan sumber daya yang efektif, perubahan manajemen, dan membentuk dan memperbaiki relasi dengan berbagai patner. Kepemimpin di sektor publik harus memiliki jaringan yang luas dan melakukan kolaborasi kepada para patner, khususnya para stakeholder yang memiliki peran dan pengaruh pada proses perumusan kebijakan. Dengan keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh pemerintah dan tingginya tuntutan pelayanan publik, kolaborasi dan kemitraan menjadi beberapa solusi yang efektif, seperti publik private partnership.

Tidak hanya keterbatasan sumber daya yang dihadapi oleh pemimpin publik, namun masyarakat yang heterogen juga menjadi tantangan sendiri bagi pemimpin publik. Menurut Meaklim & Sims (2011) para pemimpin publik harus terampil dalam melaksanakan tugasnya yang semakin kompleks dalam masyarakat. Itulah sebabnya dalam banyak kasus pengembangan kepemimpinan sektor publik dikaitkan dengan keadilan sosial dan kesejahteraan (Mohabbat Khan & Shahriar Islam, 2014) . Pemimpin sektor publik harus lebih menonjolkan sisi sosialnya dalam memimpin. Karena pemimpin publik tidak hanya memimpin organisasinya, tapi masyarakat banyak. Modal sosial sangat diperlukan dalam kompetensi kepemimpinan.

Mohabbat Khan & Shahriar Islam (2014) berpendapat bahwa peran utama kepemimpinan publik adalah untuk membangun komunitas yang kuat, damai dan bersatu. Oleh sebab itu kompetensi yang terkait dengan keragaman dan perbedaan memimpin adalah salah satu kunci keberhasilan kepemimpinan masyarakat. Setiap pemimpin memiliki tantangan sendiri, seperti di dalam sektor publik di mana sisi sosial kepemimpinan tampaknya lebih penting (Harries, 2016; Pinnington, 2011; Walker, 2018). Pemimpin di sektor publik harus memiliki jiwa sosial yang tinggi dan mampu bekerja tanpa mengharapkan imbalan. Bahkan para pemimpin di sektor publik perlu mengorbankan apa yang mereka punya untuk kepentingan bersama. Pemimpin di sektor publik memiliki tanggung jawab yang lebih besar daripada pemimpin di sektor privat, karena pemimpin di sektor publik selain memimpin organisasinya, juga memimpin komunitas atau masyarakatnya. Lebih lanjut Alcalá (2019) menjelaskan bahwa

kompetensi pemimpin yang harus dikembangkan di masa depan adalah kompetensi dalam memimpin diri, kompetensi dalam memimpin orang, kompetensi dalam memimpin komunitas, dan kompetensi dalam memimpin organisasi

Salah satu cara untuk memimpin masyarakat atau komunitas, pemimpin publik perlu keterampilan dalam berkomunikasi. Megheirkouni, (2017) mengungkapkan bahwa empat kelompok kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin di sektor publik, yaitu, memahami keseluruhan, komunikasi, hubungan manajemen secara umum, dan perubahan. Selain itu komunikasi dianggap sebagai meta-kompetensi umum untuk para pemimpin organisasi nirlaba dan digunakan untuk mempengaruhi para pengikut. Faktor-faktor seperti kemampuan komunikasi, kualitas membangun tim, dan kemampuan untuk menangani masyarakat lokal terbukti sangat dibutuhkan pada kompetensi kepemimpinan publik (Almazrouei & Zacca, 2015). Hampir seluruh masalah di suatu organisasi dapat diselesaikan dengan komunikasi yang baik. komunikasi menjadi kompetensi kepemimpinan publik yang perlu diperhatikan. Karena segala bentuk komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin publik bisa dianggap sebagai keputusan pemimpin dan diikuti oleh pengikutnya.

Arumsari, Septina, Luthfi, & Rizki (Arumsari et al., 2017) mengungkapkan terdapat beberapa gaya tentang komunikasi yang dilakukan kepala desa antara *stakeholder* dan warga dalam melaksanakan pembangunan, yaitu (1) Pendekatan langsung ke masyarakat (komunikasi informal dengan masyarakat desa); (2) Pendekatan antar Lembaga Masyarakat Desa (kelompok

komunikasi komunitas dan jejaring komunikasi); (3) Komunikasi Publik dengan menggunakan Media Sosial, dan (4) Badan Informasi Publik sebagai media untuk menginformasikan anggaran tahunan desa sebagai bentuk transparansi dan sosialisasi

Selain memimpin masyarakat yang beragam, Birokrasi yang kaku dan penuh aturan juga menjadi tantangan lain bagi pemimpin di sektor publik. Sudirman, Siswanto, Monang, & Aisha (2019) mengungkapkan kompetensi yang penting untuk manajer publik adalah kepatuhan terhadap undang-undang dan peraturan. Walaupun kepala desa dipilih masyarakat, mereka harus memahami peraturan yang berlaku tentang penyelenggaraan pemerintahan desa.

Indonesia masih mengalami dilema kepemimpinan dengan melihat tekanan politik dan ketidakstabilan negara selama 10 tahun terakhir, ada kesan bahwa ada kurangnya kemampuan kepemimpinan di negara multikultural ini (Irawanto et al., 2011). Kepemimpinan secara luas dipandang sebagai faktor penting dalam pencapaian tujuan kebijakan dan keberhasilan suatu kebijakan sering dikaitkan dengan kepemimpinan lokal (Mathias, 2017). Kepemimpinan dan reformasi sektor publik adalah dua konsep yang saling terkait dan tak terpisahkan, karena kepemimpinan sebagian besar dianggap sebagai kekuatan internal dan merupakan dorongan utama untuk reformasi (Brillantes & Perante-Calina, 2018). Pemimpin merupakan aspek penting dalam suatu reformasi birokrasi. Selain itu, kepemimpinan publik sangat menentukan keberhasilan

pembangunan di daerahnya. Oleh sebab itu, penelitian tentang kepemimpinan sangat penting dilakukan, khususnya pada sektor publik.

Kepemimpinan merupakan faktor yang harus diperhatikan oleh institusi, karena menjadi salah satu faktor keberhasilan suatu organisasi. Perubahan politik di Indonesia mengharuskan perubahan pada struktur birokrasi dan mereformasi seluruh level institusi pemerintah. Hal tersebut menyebabkan perubahan kompetensi kepemimpinan di sektor pemerintahan yang disesuaikan dengan kebutuhan saat ini. Indonesia yang merupakan negara yang multikultur, tentunya juga memiliki model kompetensi kepemimpinan publik yang berbeda di setiap daerah. Oleh sebab itu diperlukan penelitian tentang model kompetensi publik, khususnya pada pemimpin lokal atau kepala desa.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dibahas sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana model kompetensi kepemimpinan publik yang dimiliki Kepala Desa dengan status desa berkembang, maju dan mandiri?
2. Bagaimana pengembangan model kompetensi kepemimpinan publik Kepala Desa untuk menjadi desa mandiri?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari latar belakang masalah dan rumusan masalah yang telah disebutkan sebelumnya, maka penelitian ini bertujuan:

1. Menganalisis kompetensi kepemimpinan publik Kepala Desa berkembang, maju, dan mandiri di Provinsi Jawa Timur
2. Mendesain model kompetensi kepemimpinan publik Kepala Desa untuk menjadi desa mandiri.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik akademis maupun praktis

1.4.1 Manfaat akademis

1. Memberikan pengetahuan tentang kajian ilmu pengembangan sumber daya manusia dalam masalah kompetensi kepemimpinan publik khususnya kompetensi kepemimpinan publik.
2. Memberikan pengetahuan pada pembaca dan penulis lain tentang kompetensi kepemimpinan khususnya pengembangan model kompetensi kepemimpinan publik.

1.4.2 Manfaat praktis

1. Memberikan pengetahuan dan referensi kepada pemerintah dan organisasi yang terkait dengan topik ini, sehingga penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk bahan evaluasi demi tercipta pemimpin publik yang berkualitas.

2. Sebagai rujukan dalam pengembangan kompetensi pemimpin publik, khususnya kepala desa dalam melaksanakan pembangunan desa yang efektif dan efisien.