

BUKU

2

# KEPEMIMPINAN DESA



KEMENTERIAN DESA,  
PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI  
REPUBLIK INDONESIA

**SERIAL BAHAN BACAAN**

**BUKU 2**

**KEPEMIMPINAN DESA**

**PENGARAH :** Marwan Jafar (*Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia*)

**PENULIS :** Mochammad Zaini Mustakim

**REVIEWER :** Syaiful Huda, Sutoro Eko, Bito Wikantosa, Anwar Sanusi, Borni Kurniawan, Wahyudin Kessa, Abdullah Kamil, Eko Sri Haryanto

**COVER & LAYOUT :** Imambang, M. Yakub

Cetakan Pertama, Maret 2015

Diterbitkan oleh :  
KEMENTERIAN DESA, PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL,  
DAN TRANSMIGRASI REPUBLIK INDONESIA  
Jl. Abdul Muis No. 7 Jakarta Pusat 10110  
Telp. (021) 3500334

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	~4
A. PENDAHULUAN	~8
B. TIPE KEPEMIMPINAN KEPALA DESA	~11
C. KEPEMIMPINAN DALAM PELAKSANAAN KEWENANGAN LOKAL SKALA DESA	~12
D. KEPEMIMPINAN DALAM MUSYAWARAH DESA	~16
E. KEPEMIMPINAN DALAM GERAKAN USAHA EKONOMI DESA	~20
F. KEPEMIMPINAN DAN PENDAMPING DESA	~24
G. KERANGKA KERJA MEWUJUDKAN KEPEMIMPINAN MASYARAKAT (RAKYAT)	~29
SIMPULAN DAN REKOMENDASI	~37

## **KATA PENGANTAR**

### **Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia**

Kehadiran Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi mempunyai mandat untuk menjalankan NAWACITA Jokowi-JK, khususnya NAWACITA Ketiga yaitu “Membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah dan desa.” Salah satu agenda besarnya adalah mengawal implementasi UU No 6/2014 tentang Desa secara sistematis, konsisten dan berkelanjutan dengan fasilitasi, supervisi dan pendampingan. Pendampingan desa itu bukan hanya sekedar menjalankan amanat UU Desa, tetapi juga modalitas penting untuk mengawal perubahan desa untuk mewujudkan desa yang mandiri dan inovatif. Harapan kami, dari hari ke hari

desa inovatif semakin tumbuh berkembang dengan baik, antara lain karena pendampingan, baik yang dilakukan oleh institusi pemerintah, perguruan tinggi, perusahaan maupun Lembaga Swadaya Masyarakat.

Sebagai Kementerian baru, Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi berkomitmen meninggalkan cara lama dan memulainya baru dalam pendampingan desa. Pendampingan desa bukanlah mendampingi pelaksanaan proyek yang masuk ke desa, bukan pula mendampingi dan mengawasi penggunaan Dana Desa, tetapi melakukan pendampingan secara utuh terhadap desa. Pendampingan secara prinsipil berbeda dengan pembinaan. Dalam pembinaan, antara pembina dan yang dibina, mempunyai hubungan yang hirarkhis; bahwa pengetahuan dan kebenaran mengalir satu arah dari atas ke bawah. Sebaliknya dalam pendampingan, para pendamping berdiri setara dengan yang didampingi (*stand side by side*). Misi besar pendampingan desa adalah memberdayakan desa sebagai *self governing community* yang maju, kuat, mandiri dan demokratis. Kegiatan pendampingan membentang mulai dari pengembangan kapasitas pemerintahan, mengorganisir dan membangun kesadaran kritis warga masyarakat, memperkuat organisasi-organisasi warga, memfasilitasi pembangunan partisipatif, memfasilitasi dan memperkuat musyawarah desa sebagai arena demokrasi dan akuntabilitas lokal, merajut jejaring dan kerjasama desa, hingga mengisi ruang-ruang kosong di antara pemerintah dan masyarakat. Intinya pendampingan desa ini adalah dalam rangka menciptakan suatu frekuensi

dan kimiawi yang sama antara pendamping dengan yang didampingi.

Untuk menyelenggarakan pendampingan desa, kami telah menyiapkan banyak bekal untuk para pendamping, mulai dari pendamping nasional hingga pendamping desa yang menjadi ujung depan-dekat dengan desa. Meskipun para pendamping berdiri di samping desa secara egaliter, tetapi mereka harus lebih siap dan lebih dahulu memiliki pengetahuan tentang desa, yang bersumber dari UU No. 6/2014 tentang Desa. Salah satu bekal penting adalah buku-buku bacaan yang harus dibaca dan dihayati oleh para pendamping. Buku yang bertitel “**KEPEMIMPINAN DESA**” ini adalah buku yang dapat dibaca dan dihayati oleh para pendamping untuk mendampingi proses Musyawarah Desa tentang Pendirian dan Pembentukan BUM Desa, sebagai instrumen demokratisasi Desa yang mengiringi Tradisi Berdesa (hidup bermasyarakat dan bernegara di Desa).

Tantangan lainnya bagi pendamping adalah melakukan transformasi hasil implementasi kebijakan usaha ekonomi Desa selama ini ke dalam praksis Kewenangan Lokal Berskala Desa, baik pada basis lokus Desa maupun Kawasan Perdesaan. UPK PNPM-Mandiri Perdesaan merupakan salah satu agenda pendirian/pembentukan BUM Desa Bersama pada basis lokus Kawasan Perdesaan (“Membangun Desa”), sedangkan BKD (Bank Kredit Desa) menghadapi persoalan transformasi dari bentuk BPR menuju LKM (Lembaga

Kuangan Mikro) yang berpeluang menjadi Unit Usaha BUM Desa yang berbadan hukum.

Semoga hadirnya buku ini akan memberikan kontribusi yang signifikan dalam rangka melaksanakan visi pemberdayaan desa untuk menjadi desa yang kuat, mandiri, dan demokratis. Terakhir, kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada tim yang telah mempersiapkan bahan pendampingan ini. Tentunya, ditengah keterbatasan hadirnya buku ini masih banyak ditemukan banyak kelemahan dan akan disempurnakan pada waktu yang akan datang.

Jakarta, Maret 2015

**Marwan Jafar**

Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal,  
dan Transmigrasi RI

# KEPEMIMPINAN DESA

“Desa harus jadi kekuatan ekonomi  
Agar warganya tak hijrah ke kota  
Sepinya Desa adalah modal utama  
Untuk bekerja dan mengembangkan diri”  
(Lyrik lagu Desa, Iwan Fals)

## A. PENDAHULUAN

Refleksi kritis penyanyi legendaris Iwan Fals yang dituangkan dalam lagu berjudul “Desa”, setidaknya mewakili pikiran masyarakat banyak soal tentang situasi yang terjadi di Desa. Sebut saja urbanisasi yang terus meningkat, saat ini jumlah penduduk kota dan Desa nyaris berimbang, 50,2% penduduk Indonesia ada di Desa dan 49,8% penduduk ada di kota. Tingginya tingkat urbanisasi dikarenakan Desa tidak lagi menjanjikan pekerjaan, kesejahteraan serta kehidupan yang lebih baik.

Desa tak lebih hanya tempat romantisisme mengenang masa kecil, yang biasanya dikunjungi setahun sekali pada

saat mudik lebaran. Desa belum mampu menawarkan daya tarik kepada warganya yang telah pergi ke kota untuk mencari penghidupan baru.

Desa sebagaimana konstitusi sebelumnya menggunakan norma yang ada dalam UU No 5 tahun 1979 tentang Pemerintahan Desa dan UU nomor 32 tahun 2004 adalah struktur pemerintahan terendah dibawah kabupaten. Desa menerima tugas perbantuan dari pemerintah, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota. Sebagai organisasi pemerintahan yang berada dalam sistem pemerintahan kabupaten/kota maka Kedudukan Desa sebagai **local state government**.

Dengan pengelolaan sebagaimana diatas, Desa tak lebih hanya sekedar menjadi kepanjangan tangan dari pemerintah kabupaten, pemerintah provinsi maupun pemerintah pusat. Pemerintah Desa lebih banyak hanya bertugas sebagai pelaksana pembangunan yang telah didesign oleh pemerintah diatasnya. Mengerjakan proyek yang direncanakan meskipun seringkali kurang bermanfaat bagi masyarakat Desa.

Sekarang ini regulasi tentang Desa telah diatur khusus, terbitnya UU nomor 6 tahun 2014 tentang Desa menegaskan Desa bukan lagi **local state government** tapi Desa sebagai pemerintahan masyarakat, hybrid antara **self governing community** dan **local self government**.

UU Desa memberi kesan adanya “Desa Baru”, baru dalam pengertian regulasi yang baru, kedudukan Desa, serta pola pengelolaan Desa yang baru. Desa dalam perspektif UU sebelumnya merupakan “Desa Lama”.

Paradigma atau cara pandang yang dibangun antara Desa Lama dengan Desa Baru juga berbeda. Desa lama menggunakan asas atau prinsip Desentralisasi-residualitas, artinya Desa hanya menerima delegasi kewenangan dan urusan Desa dari Pemerintah Kabupaten/Kota. Desa hanya menerima sisa tanggung jawab termasuk anggaran dari urusan yang berkaitan dengan pengaturan Desanya.

Sementara, Desa baru yang diusung oleh UU Desa hadir dengan asas atau prinsip umum Rekognisi-subsidiaritas. Rekognisi merupakan pengakuan dan penghormatan terhadap Desa, sesuai dengan semangat UUD 1945 Pasal 18 B ayat 2 yang memberikan pengakuan dan penghormatan terhadap kesatuan masyarakat hukum adat beserta hak-hak tradisionalnya.

Makna subsidiaritas menurut Sutoro Eko memiliki tiga makna antara lain; **Pertama**, subsidiaritas adalah lokalisasi penggunaan kewenangan dan pengambilan keputusan tentang kepentingan masyarakat setempat kepada Desa. **Kedua**, negara bukan menyerahkan kewenangan seperti asas desentralisasi, melainkan menetapkan kewenangan lokal berskala Desa menjadi kewenangan Desa melalui undang-undang. **Ketiga**, pemerintah tidak melakukan campur tangan (intervensi) dari atas terhadap kewenangan lokal Desa, melainkan melakukan dukungan dan fasilitasi terhadap Desa. Pemerintah mendorong, memberikan kepercayaan dan mendukung prakarsa dan tindakan Desa dalam mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat.

Paradigma Baru mengenai Desa tersebut juga sejalan dengan peran kepala Desa dalam memimpin Desa di era pembaharuan Desa seperti sekarang ini. Penjelasan UU nomor 6 tahun 2014 menyatakan Kepala Desa/Desa Adat atau yang disebut dengan nama lain mempunyai peran penting dalam kedudukannya sebagai kepanjangan tangan negara yang dekat dengan masyarakat dan sebagai pemimpin masyarakat.

## **B. TIPE KEPEMIMPINAN KEPALA DESA.**

Tipe kepemimpinan kepala Desa dibagi menjadi tiga tipe Kepemimpinan, yakni Kepemimpinan regresif, Kepemimpinan konservatif-involutif dan Kepemimpinan inovatif-progresif.

***Kepemimpinan regresif*** dapat dimaknai sebagai kepemimpinan yang berwatak otokratis, secara teori otokrasi berarti pemerintahan yang kekuasaan politiknya dipegang oleh satu orang. Salah satu cirinya adalah anti perubahan, terkait dengan perubahan tata kelola baru tentang Desa baik itu Musyawarah Desa, usaha ekonomi bersama Desa dan lain-lain sudah pasti akan ditolak. Desa yang parokhial (hidup bersama berdasarkan garis kekerabatan, agama, etnis atau yang lain) serta Desa-Desa korporatis (tunduk pada kebijakan dan regulasi negara) biasanya melahirkan kepemimpinan seperti ini.

***Kepemimpinan konservatif-involutif***, merupakan model kepemimpinan ini ditandai dengan hadirnya

kepala Desa yang bekerja apa adanya (taken for granted), menikmati kekuasaan dan kekayaan, serta tidak berupaya melakukan inovasi (perubahan) yang mengarah pada demokratisasi dan kesejahteraan rakyat. Kepemimpinan tipe ini pada umumnya hanya melaksanakan arahan dari atas, melaksanakan fungsi kepala Desa secara tekstual sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) kepala Desa.

***Kepemimpinan inovatif-progresif***, kepemimpinan tipe ini ditandai dengan adanya kesadaran baru mengelola kekuasaan untuk kepentingan masyarakat banyak. Model kepemimpinan ini tidak anti terhadap perubahan, membuka seluas-luasnya ruang partisipasi masyarakat, transparan serta akuntabel. Dengan pola kepemimpinan yang demikian kepala Desa tersebut justru akan mendapatkan legitimasi yang lebih besar dari masyarakatnya.

Aspek paling fundamental dalam menjalankan kepemimpinan Desa adalah Legitimasi, hal ini terkait erat dengan keabsahan, kepercayaan dan hak berkuasa. legitimasi berkaitan dengan sikap masyarakat terhadap kewenangan. Kewenangan untuk memimpin, memerintah, serta menjadi wakil atau representasi dari masyarakatnya.

### **C. KEPEMIMPINAN DALAM PELAKSANAAN KEWENANGAN LOKAL SKALA DESA**

Desa memiliki kewenangan-kewenangan sebagaimana diatur oleh UU Desa, merujuk pada pasal 19 huruf a dan b UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa tersebut yang dimaksud

dengan menyebutkan kewenangan Desa, antara lain kewenangan tersebut adalah kewenangan berdasarkan hak asal usul, kewenangan lokal berskala Desa.

Kewenangan lokal berskala Desa merupakan kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat Desa yang telah dijalankan oleh Desa atau mampu dan efektif dijalankan oleh Desa atau yang muncul karena perkembangan Desa dan prakasa masyarakat Desa, antara lain tambatan perahu, pasar Desa, tempat pemandian umum, saluran irigasi, sanitasi lingkungan, pos pelayanan terpadu, sanggar seni dan belajar, serta perpustakaan Desa, embung Desa, dan jalan Desa.

Selain itu, UU Desa juga merinci kewenangan lokal berskala Desa yang antara lain meliputi; bidang pemerintahan Desa, pembangunan Desa, kemasyarakatan Desa dan pemberdayaan masyarakat Desa berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan adat istiadat Desa.

Permen Desa PDTT (Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi) RI Nomor 1 tahun 2015 tentang Pedoman Kewenangan Berdasarkan Hak Asal Usul dan Kewenangan Lokal Berskala Desa mengatur lebih rinci apa saja kewenangan lokal skala Desa itu. Di bidang pemerintahan Desa, kewenangan lokal skala Desa meliputi; penetapan dan penegasan batas Desa; pengembangan sistem administrasi dan informasi Desa; penetapan organisasi Pemerintah Desa; penetapan BUM Desa; penetapan APB Desa; penetapan peraturan Desa dan lain sebagainya.

Kewenangan lokal berskala Desa di bidang pembangunan Desa, meliputi; pelayanan dasar Desa; sarana dan prasarana Desa; pengembangan ekonomi lokal Desa; dan pemanfaatan sumberdaya alam dan lingkungan Desa.

Bidang kemasyarakatan Desa kewenangan lokal berskala Desa meliputi; membina keamanan, ketertiban dan ketenteraman wilayah dan masyarakat Desa; membina kerukunan warga masyarakat Desa; memelihara perdamaian, menangani konflik dan melakukan mediasi di Desa; dan melestarikan dan mengembangkan gotong royong masyarakat Desa.

Sedangkan kewenangan lokal berskala Desa bidang pemberdayaan masyarakat antara lain; pengembangan seni budaya lokal; pengorganisasian melalui pembentukan dan fasilitasi lembaga kemasyarakatan dan lembaga adat; fasilitasi kelompok-kelompok masyarakat; fasilitasi terhadap kelompok-kelompok rentan, kelompok masyarakat miskin, perempuan, masyarakat adat, dan difabel dan lain-lain.

Berdasarkan pembagian tipe kepemimpinan di Desa, sikap atau pola yang akan dilakukan dalam melaksanakan kewenangan lokal skala Desa antara lain sebagai berikut;

**Pemerintahan Desa.** Menurut tipe kepemimpinan regresif adalah dirinya sendiri, tidak ada orang lain dan apa yang diucapkan olehnya dianggap keputusan Desa dan harus dipatuhi, bahasa lainnya **sabdo pandito ratu**. Selain itu, kepemimpinan ini sering kali menolak untuk transparan, tidak ada mekanisme pertanggungjawaban kepada publik. Sementara, kepemimpinan konservatif-involutif memaknai pemerintahan cenderung Normatif serta prosedural.

Menjalankan pemerintahan sesuai prosedur yang ada, dalam hal akuntabilitas tipe kepemimpinan ini hanya membuat dokumen laporan pertanggungjawaban, dalam hal transparansi penyelenggaraan pemerintahan biasanya hanya mengikuti tata tertib yang sudah ada. Sedangkan tipe kepemimpinan inovatif-progresif memaknai pemerintahan Desa sebagai proses menjalankan pemerintahan yang melibatkan partisipasi/prakarsa masyarakat, transparan serta mengedepankan akuntabilitas kinerja.

**Pembangunan Desa.** Rangkaian kegiatan pembangunan Desa terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan. Pada kepemimpinan regresif pembangunan Desa harus sesuai dengan kemauannya, program pembangunan diarahkan untuk kesejahteraan dirinya sendiri. Sementara kepemimpinan konservatif-involutif akan melaksanakan pembangunan Desa sesuai mekanisme perencanaan pembangunan yang sudah ada dan yang penting baginya terdapat dokumen perencanaan program pembangunan. Sedangkan kepemimpinan inovatif-progresif, pembangunan Desa dilaksanakan dengan melibatkan partisipasi masyarakat mulai dari merencanakan, melaksanakan serta mengawasi proyek pembangunan.

**Kemasyarakatan Desa.** Kewenangan lokal skala Desa dalam hal ini adalah pelaksanaan tanggung jawab Desa dalam memelihara ketentraman dan ketertiban. Pada kepemimpinan regresif, untuk menjaga ketentraman dan ketertiban Desa ditangani oleh dirinya sendiri, pemimpin ini akan mengontrol kehidupan masyarakat Desa, bila

terdapat masyarakat yang dianggap meresahkan dirinya sendiri akan ditindak, diintimidasi. Tipe kepemimpinan konservatif-involutif dalam hal menjaga ketenteraman dan ketertiban di Desa secara prosedural akan dilaksanakan dengan cara koordinasi dengan kepolisian maupun Babinsa. Sedangkan pada tipe kepemimpinan inovatif-progresif akan melibatkan seluruh unsur masyarakat termasuk untuk bersama-sama menjaga ketenteraman dan ketertiban Desa.

**Pemberdayaan Masyarakat Desa.** Sebagaimana kewenangan lokal skala Desa pemberdayaan masyarakat Desa dilakukan dengan jalan mendampingi masyarakat agar berdaya. Pada kepemimpinan regresif biasanya menolak untuk mendampingi masyarakat Desa, masyarakat yang berdaya dianggap mengancam posisinya. Kepemimpinan konservatif-involutif hanya akan memberdayakan keluarga, kerabat atau warga masyarakat yang dapat dikendalikan olehnya. Sedangkan kepemimpinan inovatif-progresif akan melakukan pemberdayaan Desa dengan memunculkan prakarsa masyarakat, selain itu tipe kepemimpinan ini akan melakukan kaderisasi dan menyiapkan Kader-kader Desa serta membuka akses untuk peningkatan kapasitas masyarakat Desa.

#### **D. KEPEMIMPINAN DALAM MUSYAWARAH DESA**

Pasal 54 ayat (1) UU nomor 6 tahun 2014 tentang Desa menyatakan Musyawarah Desa merupakan forum

permusyawaratan yang diikuti oleh Badan Permusyawaratan Desa, Pemerintah Desa, dan unsur masyarakat Desa untuk memusyawarahkan hal yang bersifat strategis dalam penyelenggaraan Pemerintahan Desa.

Hal yang bersifat strategis dalam penyelenggaraan Pemerintahan Desa itu antara lain; penataan Desa, perencanaan Desa, kerja sama Desa, rencana investasi yang masuk ke Desa, pembentukan BUM Desa, penambahan dan pelepasan aset Desa serta kejadian luar biasa.

Selanjutnya, Permen Desa PDTT nomor 2 tahun 2015 tersebut juga menyaratkan penyelenggaraan Musyawarah Desa dilaksanakan secara partisipatif, demokratis, transparan dan akuntabel dengan berdasarkan kepada hak dan kewajiban masyarakat.

Penyelenggaraan Musyawarah Desa (Musdes) dilakukan dengan mendorong partisipatif atau melibatkan seluruh unsur masyarakat baik itu tokoh agama, tokoh masyarakat, perwakilan petani, nelayan, perempuan maupun masyarakat miskin. Setiap orang dijamin kebebasan menyatakan pendapatnya, serta mendapatkan perlakuan yang sama. Penyelenggaraan Musdes dilakukan secara transparan, setiap informasi disampaikan secara terbuka dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.

Terminologi Kepala Desa sebagaimana dijelaskan dalam UU Desa cukup jelas mengatakan “Kepala Desa sebagai pemimpin masyarakat”. Term tersebut memiliki arti Kepala Desa bukan hanya milik sebagian kelompok, keluarga ataupun dynasty tertentu tapi kepala Desa adalah milik seluruh masyarakat Desa. Dalam penyelenggaraan

Musdes kepala Desa harus senantiasa mengakomodir dan memperjuangkan aspirasi masyarakatnya salah satunya dengan melibatkan mereka secara penuh dalam forum Musdes.

Faktor kunci lainnya dalam pelaksanaan Musdes adalah peran Ketua Badan Permusyawaratan Desa (BPD) sebagai pimpinan rapat, hal ini sebagaimana diatur dalam Permen Desa, PDT dan Transmigrasi Nomor 2 tahun 2015 tentang Pedoman Tata Tertib dan Mekanisme Pengambilan Keputusan Musyawarah Desa. Selain memimpin penyelenggaraan Musyawarah Desa, Ketua BPD bertugas menetapkan panitia, mengundang peserta Musdes, serta menandatangani berita acara Musyawarah Desa.

UU Desa mensyaratkan pelaksanaan Musyawarah Desa berlangsung secara partisipatif, demokratis, transparan dan akuntabel. Beberapa tipe kepemimpinan yang ada di Desa akan bertindak sebagaimana berikut;

**Partisipatif.** Musyawarah Desa yang diharapkan sebagaimana amanat UU Desa adalah adanya pelibatan masyarakat secara keseluruhan, bagi pemimpin dengan tipe kepemimpinan regresif partisipasi masyarakat dalam Musdes tidak diharapkan, bahkan pemimpin tipe ini cenderung menolak menyelenggarakan Musyawarah Desa. Kepemimpinan konservatif-involutif akan melaksanakan Musyawarah Desa sesuai tata tertib atau aturan yang ada, daftar peserta akan diseleksi terlebih dahulu dipilih dari sekian calon peserta Musdes yang dapat dikendalikannya. Sedangkan kepemimpinan inovatif-progresif dalam pelaksanaan Musdes akan melibatkan setiap unsur

masyarakat, tokoh agama, tokoh masyarakat, perwakilan perempuan, hingga perwakilan masyarakat miskin dalam Musyawarah Desa.

**Demokratis.** Setiap orang dijamin kebebasan berpendapat serta mendapatkan perlakuan yang sama dalam forum Musdes. Pada kepemimpinan regresif biasanya tidak mengingginkan pendapat, masukan dari orang lain bila ada masyarakat yang kritis cenderung akan di intimidasi. Kepemimpinan konservatif-involutif, cenderung akan melakukan seleksi siapa yang diingginkan pendapatnya, masukan terutama dari atasan akan lebih diperhatikan, dalam forum Musdes pendapat atau masukan cenderung di setting atau diatur terlebih dahulu agar dapat menguntungkan dirinya. Pada kepemimpinan inovatif-progresif, Setiap orang akan dijamin kebebasan berpendapatnya dan mendapatkan perlakuan yang sama, serta akan melindunginya dari ancaman dan intimidasi.

**Transparan.** Peserta Musdes mendapatkan informasi secara lengkap dan benar perihal hal-hal bersifat strategis yang akan dibahas. Pada kepemimpinan regresif cenderung menolak untuk transparan, tidak akan memberikan informasi apapun kepada masyarakatnya meskipun menyangkut kepentingan masyarakatnya sendiri. Sedangkan kepemimpinan konservatif-involutif, transparansi akan dilakukan terbatas, informasi hanya diberikan kepada pengikut atau pendukungnya saja. Tipe kepemimpinan inovatif-progresif akan membuka akses seluas-luasnya kepada masyarakatnya, semakin luas serta

lengkap informasi yang disampaikan kepada masyarakat dianggap akan dekat dengan kesuksesan program Desa.

**Akuntabel**, Hasil –hasil Musdes berikut tindak lanjutnya harus dipertanggungjawabkan kepada masyarakat Desa. Kepemimpinan regresif cenderung tidak akan menyampaikan keputusan musyawarah Desa, termasuk menolak mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada masyarakat. Pada kepemimpinan konservatif-involutif, Hasil musyawarah Desa maupun tindak lanjutnya hanya akan disampaikan kepada pengikutnya saja. Sedangkan kepemimpinan inovatif-progresif, Hasil Musyawarah Desa serta tindak lanjut keputusan musyawarah akan disampaikan kepada masyarakat dan dilakukan setiap saat.

## **E. KEPEMIMPINAN DALAM GERAKAN USAHA EKONOMI DESA**

Berdasarkan pengalaman selama ini salah satu permasalahan kegagalan Desa menggerakkan usaha ekonomi Desa adalah aspek kepemimpinan Desa. Kepala Desa sebagai pemimpin Desa tidak mempunyai imajinasi dan prakarsa yang kuat untuk menggerakkan masyarakat dan mengonsolidasikan aset ekonomi lokal. Kepala Desa ataupun Pemerintah Desa hanya disibukkan dengan mengelola bantuan dari pemerintah baik itu pusat, provinsi maupun Kabupaten Kota. Dan Seringkali bantuan yang diberikan tersebut masih belum menyentuh gerakan ekonomi lokal.

Beberapa kasus matinya BUM Desa terjadi saat pergantian kepala Desa. Setelah diganti oleh kepala Desa baru BUM Desa tersebut redup, berhenti beraktifitas dan akhirnya mati, hal ini dikarenakan adanya ketergantungan yang tinggi kepada kepala Desa yang lama. Aspek kepemimpinan Desa nyatanya menjadi faktor kunci kegagalan maupun keberhasilan dalam menggerakkan potensi ekonomi lokal.

Riset FPPD dan ACCESS di Kabupaten Selayar menemukan sukses story kepemimpinan Desa dalam menggerakkan potensi ekonomi Desa. Adalah Syamsul Bahri, Kepala Desa Bontosunggu, Kabupaten Selayar Sulawesi Selatan telah berhasil membaca potensi Desa, yang dikembangkan menjadi potensi unggulan yaitu perikanan. Desa ini penghasil ikan dari berbagai jenis antara lain ikan Layang, Cakalang kecil, Lure dan Mairo dan dapat memenuhi kebutuhan di pasar Selayar sampai Makassar. Melimpahnya hasil tangkapan laut belum diimbangi dengan penyerapan pasar sehingga memerlukan pengolahan hasil tangkapan laut menjadi produk olahan yang tahan lama dan tidak membusuk. Menyiasati kondisi tersebut, Kepala Desa berinisiatif melakukan pelatihan bagi warganya tentang pengolahan hasil perikanan diantaranya pengeringan ataupun pembuatan pelet. Kendala yang masih dihadapi hingga saat ini adalah belum adanya investor yang berkenan menyediakan pengolahan hasil perikanan dalam skala yang lebih besar terutama mesin pengering.

Kini, Desa Bontosunggu memiliki dermaga dan pengelolaan parkir atau biaya labuh yang dikelola oleh Desa dengan retribusi taksi laut yang berjumlah 22

unit adalah Rp1.000,00/taksi per hari. Dari retribusi tersebut pemasukan Desa sebesar Rp22.000,00/hari. Desa Bontosunggu juga memiliki terminal darat, dimana pengelolaan parkir ditangani oleh pemdes, dan merupakan salah satu pemasukan untuk pendapatan asli Desa (PADes). Pemasukan lainnya berasal dari Parkir angkudes di terminal Desa , Pungutan pajak perdagangan, Parkir pasar Desa dan lain-lain, hingga pada tahun 2012, PADes Bontosunggu mencapai Rp 512.248.922,00. Setiap tahun Pemdes Bontosunggu memberikan ban tuan dengan model hibah untuk usaha kecil pada 10 (sepuluh) orang dengan besaran dana hibah Rp4.000.000,00-5.000.000,00/orang. Bantuan tersebut diharapkan mampu mendorong perekonomian Desa, bukan hanya di sektor perikanan tetapi juga pertanian dan peternakan.

Penggalan cerita diatas menunjukkan peran Kepala Desa sebagai pemimpin Masyarakat yang betul-betul mampu untuk membangkitkan usaha ekonomi masyarakat berdasarkan potensi yang dimiliki oleh Desa. Kepala Desa mengambil prakarsa untuk pengembangan ekonomi dengan membuat pelatihan-pelatihan secara mandiri serta melakukan revitalisasi aset Desa hingga menghasilkan PADes yang sangat besar.

Dalam usaha ekonomi Desa, keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) layak untuk dikembangkan kembali. Tentunya dengan sejumlah perbaikan-perbaikan yang fundamental agar keberadaan BUM Desa dapat menjadi tulang punggung perekonomian Desa.

BUM Desa sebelumnya telah ada dan lahir karena imposisi pemerintah atau perintah dari atas dan umumnya berjalan tidak mulus. Kesan pertama terhadap BUM Desa adalah proyek pemerintah, seperti halnya proyek-proyek lainnya yang masuk ke Desa, sehingga legitimasi dan daya lekat BUM Desa dimasyarakat sangat lemah.

Tidak semua BUM Desa gagal, ada juga yang berhasil dengan baik serta memberikan dampak nyata peningkatan ekonomi masyarakat Desa. Keberhasilan BUM Desa tersebut dikarenakan kecepatan melakukan transformasi dari BUM Desa yang dianggap proyek pemerintah menjadi BUM Desa milik masyarakat. Kecepatan transformasi tersebut dibanyak tempat karena didukung oleh peran Kepala Desa yang tanggap, progresif serta mendorong prakarsa masyarakat.

Kepemimpinan di Desa dalam pengembangan Usaha Ekonomi Desa, terutama berkaitan dengan pemanfaatan aset Desa yang dimiliki oleh Desa dan pendirian serta pemanfaatan BUM Desa.

**Aset Desa.** Pada tipe kepemimpinan regresif aset Desa atau potensi sumberdaya lokal cenderung akan dikuasi secara pribadi. Sedangkan kepemimpinan konservatif-involutif, Aset Desa akan dikuasai dan dimanfaatkan untuk kesejahteraan dirinya dan kelompoknya saja. Pada kepemimpinan inovatif-progresif, akan melibatkan prakarsa masyarakat Aset Desa direvitalisasi dan dimanfaatkan seluas-luasnya untuk kesejahteraan masyarakatnya. Adanya inovasi baru untuk menambah aset Desa.

**BUM Desa.** Kepemimpinan regresif , keberadaan BUM Desa akan dikontrol penuh, setiap usaha ekonomi

akan diarahkan untuk kepentingan pribadinya. Sedangkan kepemimpinan konservatif-involutif, BUM Desa hanya akan diisi oleh kelompoknya saja, arah program pengembangan ekonomi Desa cenderung meminta arahan dari pemerintah kabupaten/kota. Sementara itu kepemimpinan inovatif-progresif, BUM Desa didirikan dengan prakarsa masyarakat, apa yang menjadi rencana usaha, penentuan personil, aturan main akan dibahas bersama-sama secara demokratis melalui Musyawarah Desa.

## **F. KEPEMIMPINAN DAN PENDAMPING DESA**

Pekerjaan penting dari Implementasi Undang-undang Desa adalah menyediakan pendamping Desa yang mampu melakukan kerja-kerja pemberdayaan di masyarakat. Pendampingan Desa akan menentukan sejauh mana transformasi dari Desa lama menjadi Desa baru sesuai UU Desa tersebut sukses.

Cakupan kegiatan pendampingan Desa yang diharapkan setidaknya menyangkut dua (2) hal, yaitu pengembangan kapasitas teknokratis dan pendidikan politik.

### **a. Pengembangan Kapasitas teknokratis.**

Mencakup pengembangan pengetahuan dan keterampilan terhadap para pelaku Desa dalam hal pengelolaan perencanaan, penganggaran, keuangan, administrasi, sistem informasi dan sebagainya.

### **b. Pendidikan politik**

Cita-cita besar dari pendampingan Desa adalah

terwujudnya masyarakat yang aktif, kritis, peduli, berdaulat dan bermartabat. Pendampingan ini merupakan sarana kaderisasi pada masyarakat lokal Desa agar mampu menjadi penggerak pembangunan dan demokratisasi Desa. Kaderisasi dilakukan dengan melakukan pendidikan, pelatihan dan membuka ruang-ruang publik serta akses perjuangan politik untuk kepentingan masyarakat. Politik dalam konteks ini bukan dalam pengertian perebutan kekuasaan melainkan penguatan pengetahuan dan kesadaran akan hak, kepentingan dan kekuasaan mereka, dan organisasi mereka merupakan kekuatan representasi politik untuk berkontestasi mengakses arena dan sumberdaya Desa. Pendekatan pendampingan yang berorientasi politik ini akan memperkuat kuasa rakyat sekaligus membuat sistem Desa menjadi lebih demokratis.

Salah satu capaian kaderisasi yang dilakukan oleh pendamping Desa adalah lahirnya Kepemimpinan lokal yang berbasis masyarakat, demokratis dan visioner. Pemimpin yang ideal yang mampu membawa masyarakat dan Desanya mencapai kesejahteraan, senantiasa melayani masyarakat selama 24 jam, serta mengedepankan prakarsa masyarakat.

Pendampingan Desa diarahkan untuk mengisi “ruang-ruang kosong” baik secara vertikal maupun horizontal. Mengisi ruang kosong identik dengan membangun “jembatan sosial” (*social bridging*) dan “jembatan politik” (*political bridging*). Pada ranah Desa, ruang kosong vertikal adalah kekosongan interaksi dinamis

# Cakupan Pendampingan Desa



**(disengagement)** antara warga, pemerintah Desa dan lembaga-lembaga Desa lainnya (Sutoro Eko, 2014).

Pada ranah yang lebih luas, ruang kosong vertikal adalah kekosongan interaksi antara Desa dengan pemerintah supra Desa. Karena itu pendamping adalah aktor yang membangun jembatan atau memfasilitasi interaksi antara warga dengan lembaga-lembaga Desa maupun pemerintah Desa, agar bangunan Desa yang kolektif, inklusif dan demokratis. interaksi antara Desa dengan supraDesa juga perlu dibangun untuk memperkuat akses Desa ke atas, sekaligus memperkuat kemandirian dan kedaulatan Desa.

Ruang kosong horizontal biasanya berbentuk kerapatan sosial yang terlalu jauh antara kelompok-kelompok

masyarakat yang terikat berdasarkan jalinan parokhial berdasarkan agama, suku, kekerabatan, golongan dan sebagainya. Ikatan sosial berbasis parokhial ini umumnya melemahkan kohesivitas sosial, mengurangi perhatian warga pada isu-isu publik, dan melemahkan tradisi berDesa. Karena itu ruang kosong horizontal itu perlu dirajut oleh para pendamping agar tradisi berDesa bisa tumbuh dan Desa bisa bertenaga secara sosial.

Pendampingan yang lebih kokoh dan berkelanjutan jika dilakukan dari dalam secara emansipatif oleh aktor-aktor lokal. Pendampingan secara fasilitatif dibutuhkan untuk katalisasi dan akselerasi. Namun proses ini harus terbatas, tidak boleh berlangsung berkelanjutan bertahun-tahun, sebab akan menimbulkan ketergantungan yang tidak produktif. Selama proses pendampingan, pendekatan fasilitatif itu harus mampu menumbuhkan kader-kader lokal yang piawai tentang ihwal Desa, dan mereka lah yang akan melanjutkan pendampingan secara emansipatoris. Mereka memiliki spirit voluntaris, tetapi sebagai bentuk apresiasi, tidak ada salahnya kalau pemerintah Desa mengalokasikan insentif untuk para kader lokal itu.

Pendampingan melakukan intervensi secara utuh terhadap sistem Desa sebagai bagian dari membangun ***village driven development***. Beragam aktor Desa serta isu-isu pemerintahan dan pembangunan Desa bukanlah segmentasi yang berdiri sendiri, tetapi semuanya terikat dan terkonsolidasi dalam sistem Desa.

Sistem Desa yang dimaksud adalah kewenangan Desa, tata pemerintahan Desa, serta perencanaan dan penganggaran

Desa yang semuanya mengarah pada pembangunan Desa untuk kesejahteraan warga. Baik kepentingan, tema pembangunan, aset lokal, beragam aktor diarahkan dan diikat dalam sistem Desa itu. Dengan kalimat lain, Desa menjadi basis bermasyarakat, berpolitik, berpemerintahan, berdemokrasi dan berpembangunan. Pola ini akan mengarah pada pembangunan yang digerakkan oleh Desa (***village driven development***), yang bersifat kolektif, inklusif, partisipatif, transparan dan akuntabel.

Kepala Desa sebagai pemimpin masyarakat di era pembaharuan Desa seperti sekarang ini akan merasa terbantu, beban dan tanggung jawab dalam pengelolaan pembangunan serta demokratisasi Desa berikut tanggung jawab menyiapkan bibit-bibit terbaik Desa, sebagian telah dikerjakan oleh Pendamping Desa.

Pendampingan Desa sebagaimana konsepsi diatas cakupan yang paling penting menyangkut pengembangan kapasitas teknokratik serta pendidikan politik yang berlangsung di Desa. Pemimpin Desa dengan beberapa tipe akan cenderung berbeda dalam menanggapi isu tersebut.

**Pengembangan kapasitas teknokratik.**  
Kepemimpinan regresif, Cenderung menolak pengembangan kapasitas teknokratik di Desa, sedangkan kepemimpinan konservatif-involutif, Pengembangan kapasitas hanya mengikuti arahan pemerintah kabupaten/kota. Pendampingan untuk pengembangan kapasitas teknokratik diarahkan pada orang-orang tertentu yang patuh dan taat kepadanya. Pada kepemimpinan inovatif-progresif, pengembangan kapasitas teknokratik diarahkan

kepada seluruh masyarakat, semakin banyak masyarakat yang paham akan memudahkan dirinya untuk berinovasi program pembangunan Desa.

**Pendidikan Politik.** Pada Kepemimpinan regresif, tidak menginginkan adanya pendidikan politik, bagi pemimpin ini semakin kritis serta berdaya akan mengancam kekuasaannya. Sedangkan, kepemimpinan konservatif-involutif, Khawatir jika semakin warga Desa kritis, kuat dan berdaya, maka Desa tidak lagi memperoleh dana dari pemerintah. Kekhawatiran yang lebih ekstrem muncul, bila Desa kuat akan membangkang kabupaten dan bahkan membahayakan NKRI. Sementara kepemimpinan inovatif-progresif menyambut baik pendidikan politik serta turut serta melakukan pendidikan serta membuka akses perjuangan politik untuk kepentingan masyarakat. Kesadaran untuk memunculkan kader-kader Desa yang potensial, demokratis, visioner dan akan membantu dirinya dalam melakukan percepatan menuju kesejahteraan Desa.

## **G. KERANGKA KERJA MEWUJUDKAN KEPEMIMPINAN MASYARAKAT (RAKYAT)**

Dalam konteks kepemimpinan di Desa, Pendampingan juga harus melakukan kerja-kerja kaderisasi yang diorientasikan pada penguatan pendidikan politik dengan target ideal munculnya kader-kader militan Desa yang potensial, kritis, demokratis, visioner serta dapat menjadi teladan bagi masyarakatnya.

Sejalan dengan kerja penguatan pendidikan politik kepada masyarakat itu, pemimpin-pemimpin Desa yang sedang menjabat juga harus di dampingi hal ini penting untuk dilakukan dalam percepatan pembaharuan Desa sesuai dengan spirit UU Desa.

Pendamping Desa harus memastikan sebagaimana amanat UU Desa bahwa kepala Desa adalah pemimpin masyarakat, bukan pemimpin sebagian kelompok, keluarga, keturunan, agama dan suku tertentu dan lain sebagainya. Pemimpin masyarakat artinya pemimpin yang dekat dengan masyarakat, melindungi, mengayomi dan sekaligus melayani masyarakatnya.

Diatas telah diurai secara panjang lebar tipe kepemimpinan yang ada di Desa, tipe kepemimpinan yang paling ideal untuk diterapkan pada implementasi UU Desa adalah pemimpin Desa dengan tipe kepemimpinan inovatif-progresif.

Kerangka atau acuan kerja pendamping desa dalam mewujudkan kepemimpinan masyarakat sebagaimana yang diamanatkan kontitusi adalah sebagai berikut;

### **a. Membangunan Legitimasi Masyarakat**

Legitimasi merupakan penerimaan dan pengakuan masyarakat terhadap hak moral pemimpin untuk memerintah, membuat, dan melaksanakan keputusan politik. Legitimasi erat kaitannya dengan keabsahan, kepercayaan dan hak berkuasa dan merupakan dimensi paling dasar dalam kepemimpinan kepala desa. Seorang

kepala desa yang tidak legitimate maka dia akan sulit mengambil inisiatif fundamental.

Legitimasi secara prosedural didapatkan melalui proses demokrasi, dan praktek demokrasi secara formal dilakukan dengan Pemilihan Kepala Desa (Pilkades). Legitimasi kepala desa (pemenang pemilihan kepala desa) kuat bila ia ditopang dengan modal politik, yang berbasis pada modal sosial, bukan karena modal ekonomi alias politik uang.

Jika seorang calon kepala desa memiliki modal sosial yang kaya dan kuat, maka ongkos transaksi ekonomi dalam proses politik menjadi rendah. Sebaliknya jika seorang calon kepala desa miskin modal sosial maka untuk meraih kemenangan ia harus membayar transaksi ekonomi yang lebih tinggi, yakni dengan politik uang. Kepala desa yang menang karena politik uang akan melemahkan legitimasinya, sebaliknya kepala desa yang kaya modal sosial tanpa politik maka akan memperkuat legitimasinya.

Pendamping Desa harus menciptakan kultur kepemimpinan yang menyadari pentingnya legitimasi dalam memimpin Desanya. Legitimasi tersebut berguna untuk mengoptimalkan kinerja Desa dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat Desa.

Pendamping Desa harus mendorong pemimpin Desa baik itu kepala Desa maupun BPD (Badan Pemberdayaan Desa) untuk menunjukkan dengan kinerja yang terukur, transparan dan akuntabel serta menerapkan kebersamaan dalam pembangunan Desa.

**Kinerja pemimpin yang terukur, transparan dan akuntabel.** Seorang pemimpin harus membuat rencana

kerja yang akan dilakukan selama masa jabatannya, biasanya berupa visi dan misi yang telah disampaikan sebelum menjabat. Pendamping Desa perlu untuk membantu agar visi dan misi tersebut benar-benar realistis serta terukur. Rencana kerja tersebut juga harus disampaikan kepada masyarakat agar mereka mengerti apa yang menjadi keinginan pemimpin desa, hal ini juga untuk mendapatkan umpan balik masukan dari masyarakat terkait rencana tersebut.

Pendamping juga harus mendorong adanya transparansi serta akuntabilitas pemimpin Desa dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan Desa. Semakin transparan tidak ada yang ditutupi serta adanya pertanggungjawaban yang disampaikan pemimpin Desa kepada masyarakat maka akan memunculkan kepercayaan penuh dari masyarakat.

**Prinsip kebersamaan.** Pendamping Desa harus mendorong kepemimpinan kepala Desa yang mendasarkan pada asas kebersamaan (kolektifitas) dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di Desa. Kebersamaan itu dengan ditunjukkan dengan memberikan kesempatan warga untuk berpartisipasi dalam proses perencanaan dan pembangunan, melaksanakan pemerintahan dengan transparan.

Pendamping Desa mendorong Kades atau BPD menemui warga untuk mensosialisasikan program desa, melalui pertemuan dengan perwakilan warga, tokoh masyarakat, tokoh agama, karang taruna, dan semua unsur yang ada di Desa.

## **b. Keteladanan seorang pemimpin.**

Bangsa ini tengah dilanda persoalan krisis keteladanan pemimpin, sederet kasus kriminal seperti pejabat korupsi, penyalahgunaan narkoba, pelecehan seksual, dan pemalsuan ijazah yang menimpa para pemimpin atau pejabat kita menunjukkan merosotnya moralitas para pemimpin kita.

Menurut data Kemendagri hingga tahun 2014 terdapat 325 kepala daerah yang terjerat hukum baik yang masih berstatus tersangka atau sudah menjadi narapidana, untuk DPRD (Dewan Perwakilan Rakyat Daerah), menurut data KPK (Komisi Pemberantasan Korupsi) terdapat 3.600 orang yang terjerat kasus korupsi. Hal ini menunjukkan banyaknya contoh pemimpin yang miskin moralitas, miskin keteladanan.

Bila generasi bangsa ini miskin akan keteladanan dan krisis moral, meskipun kecerdasannya patut dibanggakan, justru mereka inilah yang merugikan negara dan masyarakat, dan mereka pula yang akan membawa negara pada kehancuran. Karenanya keteladanan seorang pemimpin sangat penting untuk keberlangsungan kehidupan berbangsa dan bernegara.

Para pendahulu nusantara juga mengajarkan pentingnya keteladanan seorang pemimpin hal ini tercermin pada semboyan yang dipopulerkan Raden Mas Soewardi Soerjaningrat atau Ki Hadjar Dewantara “Ing ngarso sung tulodho, Ing madyo mangun karso, tut wuri handayani”.

“Ing ngarso sung tulodho” yang bisa artikan bahwa pemimpin sebaiknya memberi keteladanan atau contoh terbaik buat rakyatnya. Harus selalu diingat bahwa, rakyat

melakukan sesuatu bukan karena disuruh atau mengikuti perintah pemimpin. Melainkan mencontoh dari apa yang dilihat pada perilaku pemimpinnya.

“Ing madyo mangun karso” dapat diartikan bahwa sebaik-baik pemimpin adalah yang selalu mendampingi masyarakat/rakyatnya kapanpun dan dimanapun. Rakyat dibebaskan berfikir dan berinisiatif dalam mengambil prakarsa sendiri yang akan dijalankan untuk kebbaikannya. Tugas pemimpin memastikan jalan yang mereka pilih adalah terbaik diantara yang baik untuk kehidupan rakyatnya sendiri.

Dan, “tut wuri handayani” bisa diartikan sebagai dorongan buat masyarakat atau rakyatnya agar maju kedepan, tampil, dan berani mengambil keputusan. Apapun risikonya (asal tidak membahayakan), pemimpin berada dibelakang mereka memberikan support.

Menurut ajaran Islam, seorang pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban terhadap kepemimpinannya. Nabi Muhammad SAW berulang kali menegaskan bahwa beliau tidak akan melarang suatu perbuatan sebelum beliau sendiri yang pertama mematuhinya. Sebaliknya, beliau juga tidak akan menyuruh umatnya melakukan suatu kebajikan sebelum beliau sendiri melakukannya (alwi shihab, 2010). Selaku umatnya merupakan kewajiban untuk mengikuti, mencontoh dan menteladani semua perilaku terpuji Nabi Muhammad SAW yang lebih dikenal dengan istilah akhlakul karimah.

Ajaran tersebut menegaskan keutamaan teladan pemimpin dalam menjalankan kehidupan berbangsa, bernegara, termasuk untuk menciptakan Desa yang berdaulat secara politik, berdaya secara ekonomi, dan bermartabat secara budaya memerlukan keteladanan seorang pemimpin. Salah satu tugas pendamping Desa adalah mendorong pemimpin di Desa menjadi teladan yang baik bagi masyarakatnya, teladan yang jujur, bersih, inovatif dan transformatif.

### **c. Ketaatan pada aturan hukum**

Pasal 26 ayat 4 UU nomor 6 tahun 2014 menyatakan Kepala Desa berkewajiban antara lain; memegang teguh dan mengamalkan Pancasila, melaksanakan UUD 1945, serta mempertahankan dan memelihara keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Bhinneka Tunggal Ika; meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa; memelihara ketenteraman dan ketertiban masyarakat Desa; menaati dan menegakkan peraturan perundang-undangan; melaksanakan kehidupan demokrasi dan berkeadilan gender; melaksanakan prinsip tata Pemerintahan Desa yang akuntabel, transparan, profesional, efektif dan efisien, bersih, serta bebas dari kolusi, korupsi, dan nepotisme; menjalin kerja sama dan koordinasi dengan seluruh pemangku kepentingan di Desa; menyelenggarakan administrasi Pemerintahan Desa yang baik; dan seterusnya.

Sebagai warga negara memiliki kewajiban taat dan patuh pada hukum yang berlaku, sebagaimana konstitusi pasal 27 ayat (1) UUD 1945 yang berbunyi segala warga

negara bersamaan kedudukannya di dalam hukum dan pemerintahan dan wajib menjunjung hukum dan pemerintahan itu dengan tidak ada kecualinya.

Kepala Desa atau pemimpin di Desa lainnya juga harus tunduk dan patuh pada hukum yang berlaku di Indonesia termasuk tunduk pada UU Desa sebagai aturan yang mengikat dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan Desa. Kewajiban-kewajiban sebagaimana yang diamanahkan UU Desa harus senantiasa diperhatikan serta dilaksanakan.

Sanksi juga akan diberlakukan bagi kepala desa yang tidak melaksanakan kewajiban-kewajiban sebagai kepala Desa yang telah diatur dalam konstitusi. Sebagaimana Pasal 28 UU Desa, kepala Desa yang tidak melaksanakan kewajiban dikenai sanksi administratif berupa teguran lisan dan/atau teguran tertulis serta tindakan pemberhentian sementara dan dapat dilanjutkan dengan pemberhentian tetap.

Ruang lingkup Pendampingan Desa juga harus diarahkan pada penguatan peran Kepala Desa dalam menjalankan kewajibannya sebagaimana yang diamanatkan konstitusi. Serta menciptakan kultur Desa yang taat dan patuh pada hukum yang berlaku di Negara Kesatuan Republik Indonesia.

# Kerangka Kerja Pendamping Desa Mewujudkan “Pemimpin Masyarakat”



## SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Simpulan

#### 1. Kepemimpinan regresif

Dalam pelaksanaan kewenangan lokal skala Desa tipe Kepemimpinan ini tidak menyukai adanya partisipasi masyarakat baik dalam pengelolaan Pemerintahan Desa, Pembangunan, Kemasyarakatan, maupun Pemberdayaan Desa.

Kepemimpinan ini cenderung menolak Musyawarah

Desa, kepemimpinan ini juga tidak menginginkan adanya masukan, pendapat dari orang lain. Sangat jauh dari prinsip-prinsip demokrasi, partisipasi, dan akuntabilitas.

Usaha ekonomi Desa baik itu berupa Aset Desa maupun BUM Desa akan dikuasi sendiri oleh pemimpin dengan tipe ini, memiliki kecenderungan memanfaatkan sumberdaya lokal untuk kepentingan pribadi.

Cenderung menolak pengembangan kapasitas teknokratik di Desa. Tidak menginginkan pendidikan politik, bagi pemimpin ini semakin kritis serta berdaya akan mengancam kekuasaannya.

## **2. Kepemimpinan Konservatif-involutif**

Kewenangan lokal skala Desa pada tipe kepemimpinan ini akan dijalankan secara normatif serta prosedural. Upaya pemberdayaan Desa hanya akan memberdayakan keluarga, kerabat atau warga masyarakat yang dapat dikendalikan olehnya. Tidak ada inovasi yang akan dilakukan dalam memanfaatkan kewenangan yang dimiliki Desa.

Melaksanakan Musyawarah Desa sesuai tata tertib atau aturan yang ada, peserta akan diseleksi terlebih dahulu agar Musdes mudah untuk dikendalikannya. Pendapat atau masukan yang disampaikan oleh masyarakat dalam forum Musyawarah Desa di setting atau diatur sedemikian rupa untuk keuntungan dirinya. Transparansi akan dilakukan terbatas, informasi hanya diberikan kepada pengikut atau pendukungnya saja. Hasil musyawarah Desa maupun tindak lanjutnya hanya akan disampaikan kepada pengikutnya saja.

Aset Desa akan dikuasai dan dimanfaatkan untuk kesejahteraan dirinya dan kelompoknya saja. BUM Desa hanya akan diisi oleh kelompoknya saja, arah program pengembangan ekonomi Desa cenderung meminta arahan dari pemerintah kabupaten/kota.

Pendampingan Desa akan membuat masyarakat Desa kritis kuat dan berdaya, Khawatir jika itu terjadi maka Desa tidak lagi memperoleh dana dari pemerintah. Kekhawatiran yang lebih ekstrem muncul, bila Desa kuat akan membangkang kabupaten dan bahkan membahayakan NKRI.

### **3. Kepemimpinan Inovatif-progresif**

Kepemimpinan ini lebih melibatkan partisipasi/prakarsa masyarakat Desa. Dalam hal prinsip transparansi akan selalu meminta kepada masyarakat untuk mengawasi, akuntabilitas kinerja disampaikan kepada publik dilakukan setiap saat. Pembangunan Desa dilaksanakan dengan melibatkan partisipasi masyarakat mulai dari merencanakan, melaksanakan serta mengawasi proyek pembangunan. Seluruh unsur masyarakat diajak secara bersama-sama menjaga ketentraman dan ketertiban Desa.

Melibatkan setiap unsur masyarakat, tokoh agama, tokoh masyarakat, perwakilan perempuan, hingga perwakilan masyarakat miskin dalam Musyawarah Desa. Hal ini juga sejalan dengan spirit yang dibangun untuk pembaharuan Desa yang meletakkan Musdes diatas segalanya. Setiap orang akan dijamin kebebasan berpendapatnya dan mendapatkan perlakuan yang sama, serta akan melindungi

dari intimidasi. Mengedepankan akuntabilitas kinerja, hasil Musyawarah Desa serta tindak lanjut keputusan musyawarah akan disampaikan kepada masyarakat dan dilakukan setiap saat.

Dengan melibatkan prakarsa masyarakat Aset Desa direvitalisasi dan dimanfaatkan seluas-luasnya untuk kesejahteraan masyarakatnya. Adanya inovasi baru untuk menambah aset Desa. BUM Desa didirikan dengan prakarsa masyarakat, apa yang menjadi rencana usaha, penentuan personil, aturan main akan dibahas bersama-sama secara demokratis melalui Musyawarah Desa.

Dalam hal pendampingan Desa, kepemimpinan ini mendukung penuh usaha pengembangan kapasitas teknokratik, semakin banyak masyarakat yang paham akan memudahkan dirinya untuk berinovasi membuat program pembangunan Desa. Selain itu, kepemimpinan ini menyambut baik pendidikan politik untuk memunculkan kader-kader Desa yang potensial, demokratis, visioner dan akan membantu dirinya dalam melakukan percepatan menuju kesejahteraan Desa.

#### **4. Kerangka Kerja Pendamping Desa dalam mewujudkan kepemimpinan masyarakat**

Pendampingan Desa bukan hanya sekedar melakukan peningkatan kapasitas masyarakat Desa dalam hal pemerintahan dan pembangunan Desa tetapi juga mendampingi kepala Desa agar menjadi pemimpin masyarakat seutuhnya.

Pendamping Desa harus menciptakan kultur kepemimpinan yang menyadari pentingnya legitimasi dalam memimpin Desanya. Bagi pemimpin Legitimasi tersebut berguna untuk mengoptimalkan kinerja Desa dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat Desa. Kepala Desa yang menerapkan kinerja yang terukur, transparan dan akuntabel serta, menerapkan kebersamaan dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan Desa akan mendapatkan legitimasi yang lebih tinggi.

Selanjutnya, pendamping Desa juga diarahkan untuk mendorong pemimpin Desa baik itu kepala Desa maupun BPD sebagai teladan yang baik bagi masyarakatnya, teladan yang bersih, jujur, inovatif dan transformatif.

Pendampingan Desa juga harus diarahkan pada penguatan peran Kepala Desa dalam menjalankan kewajibannya sebagaimana yang diamanatkan konstitusi serta taat dan patuh pada hukum yang berlaku di Negara Kesatuan Republik Indonesia.

## **Rekomendasi**

1. Kepemimpinan yang sangat tepat untuk diterapkan dalam kerangka pembaruan Desa serta implementasi UU Desa adalah Kepemimpinan Inovatif-progresif.
2. Musyawarah Desa diletakkan pada posisi yang lebih tinggi dari semua unsur yang ada di Desa, baik itu Kepala Desa, Badan Perwakilan Desa, organisasi Lembaga Kemasyarakatan Desa dan lainnya.
3. Semakin tinggi prakarsa masyarakat dalam pelaksanaan kewenangan lokal skala Desa maka

kemungkinan besar program kegiatan tersebut akan berhasil.

4. Pendampingan Desa mendorong agar pemimpin di Desa baik itu kepala Desa maupun BPD memiliki legitimasi yang tinggi sebagai modal melaksanakan pembangunan di Desa, sebagai teladan yang baik, serta taat dan patuh pada aturan hukum.