




VILLAGE MANAGEMENT BASED ON CIVIC LEADERSHIP IN BUILDING PUBLIC ETHICS AT THE LOCAL LEVEL

Adriana Kolo¹, Asep Iqbal²

¹ Universitas Timor, Kota Kefamenanu (85613)

² Universitas Palangka Raya, Kota Palangka Raya (74874)

* Corresponding Author: adrianakollo623@gmail.com

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Articles History: Accepted tgl. 08/07/2025 Repaired tgl. 10/07/2025 Approved tgl. 11/07/2025 Available online tgl. 11/07/2025</p>	<p><i>This article provides an in-depth examination of the correlation between civic leadership, the role of Pancasila education, and village management in fostering public ethics at the local level, namely the village. Following the implementation of decentralization and the disbursement of substantial funds, villages have become crucial entities in enhancing citizens' participation and engagement in regional development. However, villages have also become spaces that inherently hold the potential for irregularities – ranging from abuse of authority and weak transparency to public skepticism toward village governance – ultimately leading to a decline in community participation. Using a theoretical approach, this article offers a comprehensive conception of village management, in which village leadership is not merely an administrative function but also a manifestation of civic values. Pancasila education serves as a catalyst for social transformation that can strengthen the values of responsibility, integrity, democracy, and leadership.</i></p>
<p>ISSN-E: 2962-4746 ISSN-P: 2961-8312</p>	
<p>DOI: 10.58290/jmbo.v4i1.471</p>	<p>Keywords: Village Management, Pancasila, Leadership, Participation</p>
<p> ©2025. Published By Jurnal Manajemen Bisnis dan Organisasi (JMBO). This article is open access under the Creative Commons Attribution License CC BY (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)</p>	

PENDAHULUAN

Sebagai negara kepulauan (*archipelago state*) dengan lebih dari 17.000 pulau besar dan kecil, desa senantiasa menjadi ujung tombak peradaban meskipun sering dikatakan bahwa desa adalah unit terkecil, namun desa memiliki pengaruh yang sangat besar apalagi pasca berlakunya Undang-undang Nomor 6 tahun 2014 tentang desa dimana desa mengalami transformasi

paradigma dari objek pembangunan menjadi subjek pembangunan yang otonom, partisipatif dan berdaya sehingga dapat mengurus dan mengatur kepentingan masyarakat lokal secara lebih leluasa dan terarah.

Desentralisasi dan otonomi desa menimbulkan konsekuensi yang sangat tajam bagi desa dimana desa dituntut bukan hanya melaksanakan tugas-tugas administratif namun harus menjadi

penggerak dan pengarah serta pelaksana pembangunan, sehingga akuntabilitas, transparansi dan responsibilitas serta kepemimpinan yang etis dan visioner menjadi syarat mutlak kemajuan suatu desa (Apriyani & Arif, 2019), (Sartika et al., 2022). Akhir-akhir ini tentu masyarakat dapat menyaksikan secara terbuka desa-desa yang mengalami kemajuan luar biasa baik dari segi sarana prasarana maupun pengembangan sumber daya manusia, bahkan salah satu Gubernur di Indonesia menegaskan akan mengumumkan desa yang paling baik dan desa yang paling lamban dalam pembangunan desanya (Nur Arifah & Kusumastuti, 2019), (Achmat Subekan, 2020), (Nanik Mandasari, 2021).

Dalam konteks pembangunan partisipatif, penguatan kapasitas sosial masyarakat menjadi komponen yang harus diperhatikan, karena sejatinya yang dibangun oleh desa bukan hanya terbatas pada aspek material saja tetapi juga tumbuhnya masyarakat sipil yang memiliki daya saing dan nilai-nilai keberadaban (*civic virtue*) sehingga dapat terbangunnya masyarakat madani (Hasanah et al., 2025), (Kushadajani & Permana, 2020).

Pada realitanya, desentralisasi dan otonomi desa tidak selalu berjalan mulus. Masalah-masalah umum yang terjadi di lapangan adalah keterlambatan adaptasi pola kepemimpinan desa. Tidak banyak kepala desa yang mau atau mampu beradaptasi dan merubah pola kepemimpinan menjadi lebih transparan, demokratis, partisipatif dan menjunjung

tinggi kepemimpinan etis dimana faktor utama yang menyebabkan itu semua terjadi adalah karena masih mempertahankan pola kepemimpinan lama dimana kepala desa lebih menjalankan fungsi administratif daripada penggerak pembangunan. Hal tersebut berdampak secara langsung kepada partisipasi masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan pembangunan desa (Novika et al., n.d.), (Nasrullah et al., 2024).

Masalah lainnya adalah kecenderungan penyelewengan kekuasaan seperti penyalahgunaan anggaran atau dana desa, munculnya konflik horizontal antarkelompok masyarakat serta apatisme masyarakat terhadap pembangunan desa (Dian Setiawan & Massa Djafar, n.d.), (Wicaksono et al., 2021), (Setiawan & Saleh, n.d.). Problematika umum yang banyak terjadi di desa-desa Indonesia, salah satunya terjadi karena kepemimpinan desa yang tidak memiliki dimensi kepemimpinan kewargaan (*civic leadership*). Hal tersebut menjadi tantangan utama bagi pengembangan desa-desa di Indonesia karena jika kepemimpinan desa hanya dinilai sebagai kepemimpinan individualistik, birokratis dan formalistik, maka upaya membangun desa yang partisipatif, berkeadilan, maju dan pembangunan berkelanjutan akan sangat sulit untuk dicapai.

Mencapai kepemimpinan yang memiliki etika publik, transparan dan bertanggung jawab serta membangun

karakter masyarakat desa yang memiliki kepedulian, aktif, partisipatif dan memiliki rasa memiliki terhadap lingkungannya dalam membangun upaya desa tentunya memerlukan suatu formulasi yang sebenarnya telah hidup berabad-abad pada masyarakat Indonesia bahkan nilai-nilai yang ada di dalamnya merupakan nilai-nilai asli Bangsa Indonesia yaitu nilai-nilai Pancasila (Argadinata & Gunawan, 2019), (Bambang Sumardjoko and Muhamad Musyiam, 2021). Pada dasarnya Pendidikan Pancasila tidak hanya diajarkan bagi pelajar atau mahasiswa saja, melainkan juga dapat diajarkan untuk masyarakat (*civic for community*) (Menuju et al., n.d.), (Hikmatyar, 2024), (Handayani & Prastini, 2025).

Jika dalam praktek kepemimpinan baik lokal, regional maupun nasional sering ditemukan oknum pemimpin korup, pragmatis bahkan transaksional, maka itu semua sejatinya sangat berbanding terbalik dengan nilai-nilai Pancasila yang menjunjung tinggi nilai-nilai religious, menghargai hak sesama manusia, menjunjung tinggi persatuan serta keadilan sosial dan terbuka secara menyelesaikan berbagai permasalahan melalui jalur musyawarah mufakat (Mona Adha et al., 2020), (Hekmatullah et al., n.d.), (Sanipar, 2023). Lalu sebenarnya bagaimana relevansi Pendidikan Pancasila dalam membangun etika public untuk memperkuat kepemimpinan desa berbasis nilai-nilai kewargaan?

METODE PENELITIAN

Penulisan artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode kepustakaan (*library research*). Pendekatan ini dipilih sebagai upaya dalam menggali dan mengkaji berbagai literatur baik yang bersumber dari buku, artikel ilmiah maupun sumber lain yang relevan dengan pembahasan yaitu kepemimpinan, manajemen desa dan Pendidikan Pancasila. Sumber utama berasal dari berbagai hasil penelitian terkait dengan topik bahasan baik artikel ilmiah nasional maupun internasional, sehingga analisis data yang dilakukan adalah analisis isi (analisis konten) dari berbagai artikel ilmiah untuk mengidentifikasi serta melihat interpretasi relevansi nilai-nilai Pancasila dalam upaya menghasilkan suatu pemikiran alternatif dalam pengembangan kepemimpinan berbasis nilai-nilai kewargaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bagian ini, terdapat beberapa poin yang akan menjawab pertanyaan yang diajukan, yaitu integrasi nilai-nilai Pancasila dalam gaya kepemimpinan desa berbasis nilai-nilai kewargaan (*civic leadership*, suatu model tentang penerapan *civic leadership* pada kepemimpinan desa, peluang dan tantangan Pendidikan Pancasila pada konteks pengembangan masyarakat lokal serta kerangka pelatihan atau Pendidikan bagi kepala desa dan perangkat desa lainnya dalam mendukung manajemen desa yang transparan, akuntabel, responsive, berbasis kebutuhan

masyarakat serta melibatkan masyarakat dalam berbagai aspek kehidupan.

Pertama adalah integrasi nilai Pancasila dalam gaya kepemimpinan desa berbasis nilai-nilai kewargaan. Sebelum membahas integrasi nilai Pancasila secara lebih mendalam, maka kita perlu mengetahui dan memahami terlebih dahulu apa saja sebenarnya yang perlu diperhatikan dalam kepemimpinan berbasis nilai-nilai kewargaan. Hal tersebut diungkapkan oleh (Yadi et al., 2023), (Annisa et al., 2024) bahwa kepala desa sangat berperan penting dalam pengembangan desa baik secara fisik maupun sosial masyarakat.

Secara umum, hal-hal yang perlu diperhatikan antara lain 1) berorientasi pada kepentingan masyarakat (*public interest*); 2) integritas dan etika; 3) partisipatif dan inklusif; 4) membangun jaringan (*networking*) dan kolaboratif; 5) kesadaran sebagai warga negara (*civic awareness*); 6) pemberdayaan masyarakat (*social empowering*); 7) berorientasi solusi; 8) transparansi dan akuntabilitas (Setyaningrum & Kriswibowo, 2022), (Aula Safitri & Rahaju, n.d.) dan (Jaya Telaumbanua et al., 2024).

Pada dasarnya nilai-nilai Pancasila tidak dapat dilepaskan dari kelima sila yang ada, yaitu nilai ketuhanan yang maha esa dimana aktualisasi dari nilai ini diwujudkan dengan kepemimpinan yang selalu menghargai perbedaan agama atau kepercayaan, emmulai semua kegiatan dengan berdo'a serta memperhatikan dimensi nilai-nilai ketuhanan agar kebijakan yang dihasilkan tidak

merugikan hak ketuhanan (Hariyanto et al., 2025).

Sila kedua yakni kemanusiaan yang adil dan beradab dapat diaktualisasikan oleh pimpinan desa dengan menghargai dan menghormati hak-hak asasi manusia, memperhatikan masyarakat miskin, kaum marjinal dan penyandang disabilitas serta dapat menghasilkan kebijakan-kebijakan yang tidak diskriminatif. Sila persatuan Indonesia sebagai sila ketiga amat penting diimplementasikan oleh kepala desa dalam kepemimpinannya apalagi bagi desa yang berada pada wilayah rentan konflik antar kelompok (konflik horizontal) dimana pemimpin desa dapat menyelesaikan konflik melalui jalur dialog (Adil et al., n.d.).

Membuka forum musyawarah, melibatkan masyarakat dalam perumusan dan evaluasi program desa menjadi salah satu ciri kepala desa atau pimpinan desa yang menjunjung tinggi nilai kerakyatan yang dipimpin oleh hikmah kebijaksanaan dalam permusyawaratan perwakilan. Hal tersebut akan berkontribusi pada peningkatan partisipasi dan kepedulian masyarakat terhadap desanya, sehingga masyarakat tidak hanya merasa bahwa dia diurus dan kepala desa atau pimpinan desa tidak hanya merasa bahwa dirinya adalah yang mengurus, namun seluruh unsur dapat saling merasa bertanggung jawab untuk Bersama-sama memajukan desa tempat mereka tinggal (Listyawati, 2019), (Pamuji et al., 2017), (Badu & Ampugo,

2017).

Di beberapa desa, ada kades yang dapat mengoptimalkan dana desa dengan sangat tepat sasaran sehingga kebijakan yang diambil dapat berorientasi pada kesejahteraan Bersama. Selain itu, sila kelima juga akan membawa pimpinan desa lebih dihormati dan dihargai oleh masyarakat, karena program-program yang dihasilkan dengan memperhatikan sila kelima berbasis pada kebutuhan masyarakat. Implementasi nilai-nilai Pancasila ke dalam kepemimpinan desa sangat mendukung manajemen desa yang partisipatif, demokratis dan berkesinambungan. Manajemen desa bukan hanya sebatas mengatur hal-hal administrative misalnya membuat SKTM, melakukan pendataan masyarakat atau memetakan IPM, tetapi desa akan menjadi penggerak pembangunan untuk dirinya sendiri, dan pada akhirnya satu tujuan nyata akan tercapai yaitu kemandirian desa. Hal tersebut dapat berupa inovasi desa (Putri Karuniyati, et. al, 2021), (Sayekti Suindyah Dwiningwarni, et al, 2023), melalui community based tourism (Marlina, 2019) atau melalui pengembangan ekonomi masyarakat (Safrieta Jatu Permatasari & Made Bryan Pasek Mahararta, 2019).

Dari berbagai kutipan di atas tentang bagaimana implementasi kepemimpinan desa yang dapat dikatakan ideal, maka dapat dirumuskan suatu model kepemimpinan desa berbasis kewargaan dan nilai-nilai Pancasila yang terdiri atas

lima pilar utama sebagaimana tertuang pada table berikut:

Tabel 1. Lima Pilar Pembentuk Kepemimpinan Desa Berbasis Nilai-nilai Kewargaan dan Nilai-nilai Pancasila

No.	Pilar Pembentuk	Deskripsi Singkat
1	Pilar Nilai Berupa Implementasi Pancasila	Berbagai kebijakan yang dihasilkan oleh pemimpin desa harus memperhatikan dan berdasarkan pada nilai-nilai Pancasila yaitu ketuhanan, kemanusiaan, persatuan, musyawarah mufakat dan keadilan sosial serta pemimpin desa harus menjunjung tinggi etika public dalam pelaksanaan perannya dengan memperhatikan keberagaman, penghormatan hak individu dan kepentingan umum.

No.	Pilar Pembentuk	Deskripsi Singkat
2	Pilar Proses Berupa Musyawarah dan Partisipasi	Penyediaan ruang atau saluran pendapat masyarakat menjadi hal pertama yang harus dilakukan dimana tidak sedikit yang belum memahami bahwa mereka dapat menyampaikan aspirasi atau pendapatnya dalam penyusunan dan pengambilan keputusan desa, setelah itu, maka pemimpin desa harus mau menghargai berbagai pendapat yang berkembang bahkan kritik yang ada harus tetap diapresiasi selama tujuannya untuk kepentingan

No.	Pilar Pembentuk	Deskripsi Singkat
		Bersama.
3	Pilar Struktur Berupa Kolaborasi Antar Stakeholder	Pemerintah desa tidak bisa berjalan sendiri meskipun dana desa menjadi komponen penting yang telah dimiliki oleh desa. Desa yang berkembang tentu memerlukan kolaborasi dengan pihak lainnya seperti Badan Pengawas Desa, Lembaga Adat/Agama, Mitra Pembangunan, Kepolisian dan pihak lainnya.
4	Pilar Transparansi Berupa Keterbukaan Informasi	Kepercayaan tidak tumbuh secara alamiah namun kepercayaan public akan tumbuh karena dibangun. Pemerintah desa harus senantiasa membangun

No.	Pilar Pembentuk	Deskripsi Singkat
		kepercayaan masyarakat melalui berbagai hal, salah satunya adalah dengan memberikan keterbukaan informasi terkait dengan rancangan program, program yang akan dijalankan atau hal lainnya yang dianggap perlu.
5	Pilar Aksi Berupa Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerataan Keadilan Sosial	Desa tidak hanya berperan sebagai pelaksana program semata, namun pemerintah desa harus menjadi agen pemberdayaan masyarakat dengan melaksanakan program-program yang membangun pemberdayaan tersebut, misalnya pelatihan

No.	Pilar Pembentuk	Deskripsi Singkat
		kerajinan tangan atau pembuatan makanan khas daerah yang dapat dijual sebagai oleh-oleh, pelatihan literasi digital atau literasi keuangan dan sebagainya. Selain itu, pemerintah desa juga harus memiliki visi untuk menuntaskan permasalahan yang terjadi di desa, misalnya ketimpangan sosial, menyasar kaum difabel atau kelompok rentan seperti lansia dan anak-anak.

Sumber : Data diolah oleh peneliti tahun 2025

Dalam mengimplementasikan model tersebut agar teraktualisasi secara utuh, maka seorang kepala desa atau pimpinan desa memiliki peranan yang sangat penting baik dalam hal kepemimpinan yang mendorong partisipasi masyarakat,

pemberdayaan masyarakat maupun dengan efektifitas pelaksanaan program-program desa (Bangun Swasono, 2021), (Nuridina et al., 2024), (Andika et al., 2021) dan (Rahmat & Hermana, n.d.) sehingga dapat mencapai itu semua melalui serangkaian tahapan atau Langkah-langkah. Adapun Langkah-langkah implementasi model tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Langkah-langkah Implementasi Model Kepemimpinan Berbasis Nilai-nilai Kewargaan

No.	Langkah-langkah	Deskripsi Singkat
1	Sosialisasi civic leadership dan nilai Pancasila kepada aparat desa	Langkah awal ini menjadi sangat krusial karena aparat atau [emerintahan desa menjadi garda terdepan dalam menciptakan desa yang demokratis, partisipatif dan berdaya saing. Tugas utama dari tahap ini adalah tugas kepala desa, artinya kepala desa menjadi kunci utama dalam terciptanya desa ideal yang demokratis, partisipatif dan

No.	Langkah-langkah	Deskripsi Singkat
		berdaya saing.
2	Pembentukan kelompok kerja lintas komunitas dan forum warga	Setelah semua aparat desa memperoleh pemahaman tentang civic leadership dan pemahaman terhadap implemntasi nilai-nilai Pancasila, maka tahap selanjutnya adalah melakukan pembentukan forum warga baik melalui pembentukan whatss app group atau media lainnya. Secara rutin forum warga dapat melakukan pertemuan. Selain itu, pembentukan kelompok kerja (pokja) lintas komunitas yang mana ini akan menjadi penggerak pembangunan berbasis program

No.	Langkah-langkah	Deskripsi Singkat	No.	Langkah-langkah	Deskripsi Singkat
		yang sinkron sesuai kebutuhan dan aspirasi masyarakat.			karena dengan disediakan ruang evaluasi bagi masyarakat terhadap implementasi berbagai program desa, maka masyarakat akan lebih merasa memiliki dan visi pembangunan desapun akan lebih mudah terwujud.
3	Penguatan mekanisme evaluasi publik terhadap kinerja pemerintahan desa	Apatisme dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa maupun bernegara seringkali terjadi bukan hanya karena ketidakpedulian saja, namun apatisme tersebut dapat tumbuh karena kekecewaan, rasa tidak diakui di dalam komunitas atau bahkan penolakan terhadap ide, gagasan atau aspirasi yang diberikan. Penguatan mekanisme evaluasi dalam kerja pemerintahan desa adalah tahapan yang tidak boleh terlewatkan,	4	Penyusunan program desa berbasis kebutuhan masyarakat dan potensi lokal	Dengan telah dibukanya ruang evaluasi dan aspirasi bagi masyarakat agar meningkatkan partisipasi, maka masyarakat yang siao berpartisipasi akan berupaya untuk berpikir mencurahkan ide, gagasan atau keinginannya tentang desa seperti apa yang sebaiknya dibangun. Dialog atau musyawarah

No.	Langkah-langkah	Deskripsi Singkat	No.	Langkah-langkah	Deskripsi Singkat
		<p>perlu dilakukan, karena Ketika kita berpikir sendiri maka semuanya terasa sudah sempurna dan tepat, namun berbeda jika kita diberikan banyak pilihan atau alternatif pemikiran, maka yang kita anggap sudah sempurna justru masih terdapat banyak kekurangan di dalamnya.</p> <p>Menyusun program desa berbasis pada kebutuhan dan potensi lokal akan menciptakan kepuasan masyarakat terhadap kepemimpinan desa dan kemajuan desa untuk mewujudkan kesejahteraan Bersama.</p>		<p>teknologi digital dan internet untuk peningkatan dan optimalisasi partisipasi masyarakat</p>	<p>dapat disebut sebagai Langkah sekunder namun memiliki urgensi yang sangat tinggi yaitu dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi digital dan internet dalam peningkatan partisipasi bahkan pemberdayaan masyarakat berbasis potensi lokal. Saat ini semua desa hamper dianggap sama dalam hal teknologi (kecuali desa 3T) yang memiliki keterbatasan internet. Apa yang dapat diakses oleh desa di Jawa dapat diakses juga oleh desa di Sulawesi, Kalimantan, Maluku bahkan Papua.</p> <p>Teknologi</p>
5	Pemanfaatan	Langkah terakhir			

No.	Langkah-langkah	Deskripsi Singkat
		menghilangkan disparitas akses, namun semuanya tergantung pada pemerintahan dan masyarakat desa, apakah dapat memanfaatkan teknologi yang ada atau tidak.

Sumber : Data diolah oleh peneliti tahun 2025

Dala konteks internalisasi nilai-nilai Pancasila dalam membangun manajemen desa berbasis nilai-nilai kewargaan, maka secara konseptual hal tersebut memiliki potensi yang sangat besar dan tentunya akan membawa dampak positif bagi tercapainya desa yang demokratis, partisipatif dan berdaya saing sebagaimana yang diungkapkan oleh (Kariadi et al., 2017) bahwa kepemimpinan kepala desa dalam meningkatkan partisipasi masyarakat sangat berpengaruh besar. Selain itu, (Harianto, 2025) mengungkapkan bahwa kehidupan masyarakat demokratis dapat diwujudkan melalui Pendidikan Pancasila dan Pendidikan kewargaan akan sangat berpengaruh terhadap penciptaan iklim kepemimpinan yang demokratis (Rahman et al., 2024). Namun pada realitasnya, internalisasi nilai-nilai Pancasila memiliki peluang dan

tantangan dalam implemntasinya. Berikut ini merupakan peluang dan tantangan internalisasi nilai-nilai Pancasila menuju pembangunan desa yang demokratis, partisipatif dan memiliki daya saing:

Tabel 3. Peluang dan Tantangan Implementasi Nilai-nilai Pancasila Menuju Desa Partisipatif, Demokratis dan Berdaya Saing

No	Peluang (<i>Opportunity</i>)	Tantangan (<i>Threatment</i>)
1	Masyarakat desa memiliki pola hidup dan kebiasaan yang mendukung nilai-nilai Pancasila seperti musyawarah, gotong royong maupun sifat kekeluargaan yang masih tinggi, sehingga internalisasi Pancasila bukan sesuatu hal yang benar-benar baru.	Literasi masyarakat yang dapat dikatakan minim menjadi tantangan bahkan ancaman terhadap nilai-nilai Pancasila yang sebaiknya terinternalisasi.
2	Masyarakat desa cenderung memiliki forum warga	Politisasi dan fragmentasi atau polarisasi sosial dan politik menjadi salah

No	Peluang (<i>Opportunity</i>)	Tantangan (<i>Threatment</i>)	No	Peluang (<i>Opportunity</i>)	Tantangan (<i>Threatment</i>)
	dan sejenisnya, hal ini akan sangat memudahkan pengembangan nilai-nilai Pancasila berbasis komunitas lokal.	satu tantangan nyata di masyarakat, dimana polarisasi kepentingan baik yang bersifat rasional maupun emosional seringkali menjadi hambatan penerimaan nilai-nilai positif Pancasila			melakukan internalisasi nilai-nilai Pancasila
3	Kepala desa dan perangkat desa yang telah memiliki pemahaman tentang civic leadership dan telah tertanam nilai-nilai Pancasila pada dirinya menjadi potensi yang sangat besar untuk menyebarkan dan menginternalisasikan nilai-nilai Pancasila kepada masyarakat	Kepala Desa dan perangkat desa mungkin tidak bisa hanya berfokus bekerja untuk menginternalisasikan nilai-nilai Pancasila kepada masyarakat, apalagi dengan asumsi perangkat desa sendiri belum memahami nilai-nilai Pancasila, sehingga kurangnya SDM dan fasilitator lokal ini akan menjadi tantangan terbesar dalam	4	Dana desa yang cenderung besar menjadi sumber daya pendukung dalam melakukan internalisasi nilai Pancasila kepada masyarakat	Pendidikan berbasis nilai seringkali Nampak tidak menarik bagi masyarakat, ditengah-tengah kondisi yang kurang stabil termasuk dalam kondisi ekonomi masyarakat desa yang tidak stabil, maka Pendidikan nilai akan cenderung tidak terlalu dilihat karena dianggap tidak menghasilkan uang dan sejenisnya yang saat ini mereka perlukan.

Sumber : Data diolah oleh peneliti tahun 2025

Peluang dan tantangan tersebut menjadi bagian tidak terpisahkan dari upaya membangun manajemen desa yang berbasis pada kepemimpinan kewargaan dengan berlandaskan nilai-nilai Pancasila. Meskipun demikian, tantangan yang ada di setiap desa pada

dasarnya memiliki perbedaan tergantung pada aspek kultural, struktural maupun teknis sebagaimana diungkapkan oleh (Kayupa et al., 2025) dan (Tenri Yeyeng et al., 2025) Artinya bahwa perangkat desa dan masyarakat harus saling bahu membahu, bukan masalah siapa memerintahkan siapa namun semua memiliki tugas dan porsinya masing-masing untuk menciptakan desa yang demokratis, partisipatif dan berdaya saing. Perangkat desa termasuk kepala desa harus terus mengembangkan kepemimpinan berbasis nilai-nilai kewargaan (civic leadership) sedangkan masyarakat juga harus memiliki kesadaran dan kemauan dilandasi rasa tanggung jawab dalam mencapai tujuan Bersama.

SIMPULAN

Mewujudkan desa dengan manajemen kepemimpinan berbasis kewargaan menuju desa yang demokratis partisipatif dan berdaya saing harus dicapai dengan kolaborasi dan Kerjasama simultan antara pemerintah desa dengan masyarakat dimana masyarakat bukanlah objek pembangunan melainkan subjek pembangunan. Perangkat desa termasuk kepala desa adalah pihak utama yang harus memulai semuanya dari awal baik dari merancang, mempelajari dan menyebarkan internalisasi nilai-nilai Pancasila kepada masyarakat. Perangkat desa akan menjadi role model atau suri teladan bagi masyarakat dalam hal penyelenggaraan pemerintahan desa yang menjunjung

tinggi nilai-nilai Pancasila, demokratis, partisipatif dan memahami berbagai kebutuhan masyarakat serta berupaya mengatasi masalah-masalah sosial mendasar. tanpa terselesaikannya masalah sosial ekonomi yang ada di satu desa, maka penerimaan masyarakat terhadap nilai-nilai Pancasila akan semakin sulit.

Implementasi model kepemimpinan berbasis nilai-nilai kewargaan dapat ditempuh tahap demi tahap sehingga akan berbuah pada kesadaran Bersama dan kesadaran Bersama akan bermuara pada rasa memiliki dan tanggung jawab seluruh elemen masyarakat. Desa yang demokratis, partisipatif dan berdaya saing bukan sesuatu yang utopis untuk diwujudkan oleh desa-desa di Indonesia selama mau mengurai berbagai permasalahan yang ada, mendengarkan keinginan dan kebutuhan masyarakat serta memahami dan memanfaatkan potensi lokal.

DAFTAR PUSTAKA

- Adil, Y., Beradab, D., & Santri, D. K. (n.d.). *IMPLEMENTASI NILAI-NILAI PANCASILA SILA KEMANUSIAAN*.
- Al-Fatih, S. (2022). Edukasi Pembentukan Peraturan Desa Berbasis Nilai Ketuhanan Yang Maha Esa. *Jurnal Dedikasi Hukum, Jurnal Pengabdian Hukum kepada Masyarakat*, 2(3), 291-298.
- Andika, W. A., Utoyo S, B., & Sulistio, E. B. (2021). Owned by Author(s), published by Administrativa. This is

- an open-access article under CC-BY-SA. In *License AdministrativA* | (Vol. 3).
- Annisa, N., Ikbal, M., & Sundari, S. (2024). Participatory Leadership for Smart Village Development. *JSIP: Jurnal Studi Ilmu Pemerintahan*, 5(2), 5. <https://doi.org/10.35326/jsip.v5i2.5927>
- Apriyani, L., & Arif, D. B. (2019). *Partisipasi Aktif Masyarakat dalam Pembangunan Desa Toyareka Kecamatan Ke-mangkong Kabupaten Purbalingga Jawa Tengah* (Vol. 2, Issue 2). <http://journal.uad.ac.id/index.php/citizenship>
- Argadinata, H., & Gunawan, I. (2019). *The Leadership of Pancasila in Education: Foundation for Strengthening Student Characters in the Industrial Revolution Era* 4.0. <http://jogja.tribunnews.com/2018/05/30/pancasila-sebagai->
- Asadama, S. A. D., Olviana, T., & Tungga, C. A. (2025). ANALYSIS OF ANNUAL COMMODITY INCOME IN IMPROVING THE ECONOMY OF THE COMMUNITY IN MANMAS VILLAGE, ALOR REGENCY. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Organisasi*, 4(1), 299-313. <https://doi.org/10.58290/jmbo.v4i1.431>
- Aula Safitri, N., & Rahaju, T. (n.d.). *Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Memberdayakan Masyarakat Desa Pangkah Kulon Kecamatan Ujungpangkah Kabupaten Gresik*.
- Badu, M., & Ampugo, J. M. (2017). Partisipasi Masyarakat Dalam Pembangunan Di Desa Kolaka Kecamatan Mori Atas Kabupaten Morowali Utara. In *Jurnal Ilmiah Administratie* (Issue 9).
- Bangun Swasono, G. (2021). Peran Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Pemberdayaan Masyarakat. In *Jurnal Penelitian Ilmu Sosial* (Vol. 1, Issue 1). <https://journal.actual-insight.com/index.php/konstruksi-sosial>
- Dewi, L. S., & Setiawan, W. B. (2023). THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCES (HR) COMPETENCIES ON VILLAGE FUND MANAGEMENT (CASE STUDY AT THE PUTERAN VILLAGE OFFICE, PAGERAGEUNG TASIKMALAYA). *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Organisasi*, 2(2), 82-91. <https://doi.org/10.58290/jmbo.v2i2.186>
- Dian Setiawan, H., & Massa Djafar, T. (n.d.). *POPULIS: Jurnal Sosial dan Humaniora* | 201.
- Dwiningwarni, S. S., Sujani, S., Ningsih, S. W., Triyanti, S. Y., & Andari, S. Y. D. (2023). Implementasi program inovasi desa untuk meningkatkan kemandirian desa di Kabupaten Jombang. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 20(2), 166-174.
- Handayani, D., & Prastini, E. (2025). *Implementation of Civic Education in Building the Nation's Character*. 5.
- Hariato, D. (2025). *Edukasia-Jurnal*

- PENDIDIKAN Implementasi Nilai-Nilai Pancasila dalam Menciptakan Masyarakat Demokratis dan Berkeadilan (Vol. 2, Issue 1). <https://e-journalbattuta.ac.id/index.php/bje>
- Hasanah, U., Aidil, M., Martondang, A., Suseno, N., Alfi, R., Nasution, S., Universitas,), Negeri, I., & Utara, S. (2025). Peran Hukum Dalam Mewujudkan Desa Manik Maraja Produktif, Berpengetahuan, Dan Berakhlak Mulia. In *Communnity Development Journal* (Vol. 6, Issue 3).
- Hekmatullah, S., Aulia, A., Oktavian, A. R., & Setyaningrum, R. P. (n.d.). *Membangun Kepemimpinan Berbasis Nilai-Nilai Pancasila (Building Leadership Based on Pancasila Values)* (Vol. 1, Issue 1). <https://journal.lppmpelitabangsa.id/index.php/emas169>
- Hikmatyar, A. (2024). Implementation of the Pancasila Student Profile Strengthening Project in Enhancing Students' Civic Skills in Community Engagement Indonesian Journal of Adult and Community Education. *Indonesian Journal of Adult and Community Education Indonesian Journal of Adult and Coommunity Education*, 6(1), 70-78. <https://doi.org/10.17509/xxxx.xxx>
- Integrating Pancasila Ethics in Leadership in the VUCA Era.* (2023). <https://doi.org/10.17509/civicus.v23i2.63473>
- Jaya Telaumbanua, F., Harefa, A., Hulu, S. K., & Bawamenewi, A. (2024). *Gaya Kepemimpinan Kepala Desa untuk Meningkatkan Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan Infrastruktur Desa.* <http://jiip.stkipyapisdampu.ac.id>
- Kariadi, D., Suprpto, D. W., & Singkawang, S. (2017). Membangun Kepemimpinan Berbasis Nilai-Nilai Pancasila Dalam Perspektif Masyarakat Multikultural. <http://e-journal.unipma.ac.id/index.php/citizenship>
- Kayupa, O. O., Guampe, F., Hengkeng, J., & Balo, M. J. (2025). Tantangan dan Peluang Implementasi Perencanaan Pembangunan Partisipatif Desa-Desa di Indonesia. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 6(1), 187-199. <https://doi.org/10.35912/simo.v6i1.3483>
- Kushadajani, K., & Permana, I. A. (2020). Inovasi Pemberdayaan Masyarakat Desa: Peran Kepemimpinan Lokal dalam Perspektif Relasi Antar Aktor. *JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 5(1), 70-80. <https://doi.org/10.14710/jiip.v5i1.7318>
- Listyawati, D. (2019). Komunikasi Perangkat Nagari Dan Partisipasi Masyarakat Dalam Pengelolaan Dana Desa. In *JISPO* (Vol. 9, Issue 1).
- Marlina, N. (2019). Kemandirian masyarakat desa wisata dalam perspektif community based tourism: Studi kasus Desa Ketengger, Kabupaten Banyumas. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 4(1),

17.
<https://doi.org/10.14710/jiip.v4i1.4735>
- Menuju, K., Negara Yang Baik, W., Pada, B., Digital, E., Jurnal, ", Sosial, S., Hidayah, Y., Trihastuti, M., Hakiki, M., & Fadli, R. (n.d.). *Penguatan Civic Engagement Berbasis Pancasila untuk Membangun Kesadaran Konstitusional Menuju Warga Negara yang Baik dan Berkelanjutan Pada Era Digital*.
- Mona Adha, M., Pendidikan IPS, J., Lampung Jalan Sumantri Brojonegoro No, U., & Lampung-Lampung Indonesia, K.-B. (2020). *Membangun Kepemimpinan Berbasis Nilai-Nilai Pancasila Dalam Perspektif Masyarakat Multikultural*. 9(2). <http://jurnal.fkip.unila.ac.id/index.php/JKD/index>
- Nasrullah, R., Sam, M., Dema, H., & Nilwana, A. (2024). *Model Gaya Kepemimpinan Inovatif-Progresif sebagai Pendekatan Efektif dalam Pengelolaan Dana Desa: Studi Kasus di Kecamatan Pitu Riase, Kabupaten Sidenreng Rappang*. 6(2). <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i2>
- Novika, D., Refian Garis, R., & Budiawan, A. (n.d.). *Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Meningkatkan Pembangunan Di Desa Mangkubumi Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis*. In *Journal Education and Government Wiyata* (Vol. 1). <https://journal.wiyatapublisher.or.id/index.php/e-gov>
- Nur Arifah, M., & Kusumastuti, N. (2019). *Strategi Mempercepat Pembangunan Desa Mandiri: Studi Di Desa Kemadang Gunungkidul*. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat: Media Pemikiran Dan Dakwah Pembangunan*, 2(1), 169-188. <https://doi.org/10.14421/jpm.2018.021-09>
- Nuridina, A., Pudyaningsih, R., & Erwantiningsih, E. (2024). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Desa terhadap Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan Desa Sruwi Kecamatan Winongan Kabupaten Pasuruan*. *Jurnal Ekonomi Dan Pembangunan Indonesia*, 2(4). <https://doi.org/10.61132/jepi.v2i3.839>
- Pamuji, K., Ardhanariswari, R., Nasihuddin, A. A., Supriyanto, S., & Sukirman, S. (2017). *Pengembangan Model Partisipasi Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa Di Kabupaten Banyumas*. *Jurnal Hukum Ius Quia Iustum*, 24(4), 625-643. <https://doi.org/10.20885/iustum.vol24.iss4.art6>
- Penuh-Kerinci, S. (n.d.). *Analisis Faktor-Faktor Pembangunan Desa Dan Strategi Menuju Desa Mandiri (Studi Kasus Di Desa Batang Sangir Kecamatan Kayu Aro Kabupaten Kerinci) Nanik Mandasari Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Nusantara Sakti (STIA_NUSA)* (Vol. 4, Issue 1).
- Rahman, I. N., Budimansyah, D., Suryadi, K., & Sundawa, D. (2024).

- Penguatan Kecerdasan Kewargaan untuk Mengembangkan Nilai Demokratis di Perguruan Tinggi. *Jurnal Moral Kemasyarakatan*, 9(1), 120-129.
<https://doi.org/10.21067/jmk.v9i1.10237>
- Rahmat, D., & Hermana, D. (n.d.). *Kepemimpinan Kepala Desa Terhadap Partisipasi Masyarakat Untuk Mewujudkan Efektivitas Pelaksanaan Program Pembangunan Desa*. www.journal.uniga.ac.id
- Sartika, R., Praja, W. N., & Azis, A. (2022). Sustainable development goals: Recognition of Pancasila education materials in shaping student ethics in the digital era. *Jurnal Civics: Media Kajian Kewarganegaraan*, 19(2), 303-309.
<https://doi.org/10.21831/jc.v19i2.48285>
- Setiawan, M. N., & Saleh, K. (n.d.). *Nomor. 1, Februari Juli 2021. 2*.
<https://doi.org/10.36355/.v1i2>
- Setyaningrum, M. D., & Kriswibowo, A. (2022). Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Desa Sekapuk Kecamatan Ujungpangkah Kabupaten Gresik Dalam Pengembangan Desa Wisata. *Jurnal Noken: Ilmu-Ilmu Sosial*, 8(1), 27-40.
<https://doi.org/10.33506/jn.v8i1.1826>
- Subekan, A. (2020). Analisis Kesuksesan Pengelolaan Keuangan Desa: Studi Kasus Desa Ngroto, Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang, Jawa Timur. *Jurnal Widyaaiswara Indonesia*, 1(1), 47-60.
- Surakarta, U. M. (n.d.). Model Of CIVIC Education Learning Based On THE Local Wisdom For Revitalizing Values Of Pancasila Bambang Sumardjoko And Muhamad Musyiam.
- Tenri Yeyeng, A., Anggreni Kapugu, B., Ibrahim Arowosaiye, Y., Saleh Tajuddin, M., Sultan Sharif Ali, I., & Darussalam, B. (2025). MEDIA HUKUM Democratization of Village Autonomy in the Construction of Indonesian Administrative Law: Is It Possible? *Nationally Accredited Journal*, 32(2).
<https://doi.org/10.18196/jmh.v32i2.25216>
- Wicaksono, B., Agis, A., & Qamar, N. (2021). Penanggulangan Tindak Pidana Korupsi Dalam Pengelolaan Keuangan Dana Desa. *Journal of Lex Generalis (JLS)*, 2(2).
- Widyastuti, W., Arthana, I. K., & Tungga, C. A. (2025). Application Of The Analytical Hierarchy Process Method In Determining Priority For Apbdes Allocation In Bone Village, Nekamese Subdistrict, Kupang Regency. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Organisasi*, 4(1), 68-87.
<https://doi.org/10.58290/jmbo.v4i1.405>
- Yadi, F. D., Normansyah, A. D., & Khoerudin, C. M. (2023). Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial Peran Kepala Desa Dalam Penguatan Civic Skill Pada Masyarakat Desa Wargasaluyu.