

Dynamic Governance Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan di Desa Mandula, Kecamatan Lembo Raya, Kabupaten Morowali Utara

Catra Litria Lingkua ^{1,*}; Sasterio ²; Angga Pradana ³¹ Ilmu Pemerintahan, Universitas Tadulako, Palu, Indonesia; catracylingkua@gmail.com² Ilmu Pemerintahan, Universitas Tadulako, Palu, Indonesia;² Ilmu Pemerintahan, Universitas Tadulako, Palu, Indonesia; anggadana93@gmail.com*Correspondence : catracylingkua@gmail.com**ARTICLE INFO:**Kata kunci: *Dynamic Governance, Mandula, Pemerintahan Desa*

Received. : November 2025

Revised. : Desember 2025

Accepted : Desember 2025

ABSTRAK

Penyelenggaraan pemerintahan di Desa Mandula menghadapi tantangan adaptasi terhadap perubahan lingkungan sosial, politik, dan administratif yang dinamis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan tiga elemen *Dynamic Governance* menurut Neo dan Chen (2007), yaitu *Culture* (budaya), *Capabilities* (kapabilitas), dan *Change* (perubahan). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif, teknik pengumpulan data melalui observasi, studi dokumentasi serta wawancara mendalam dengan 6 orang informan. Adapun teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan model analisis data menurut Miles, Huberman, dan Saldana (2014) dengan empat tahapan yang berlangsung dalam siklus yang interaktif, yaitu *Data Collection*, *Data Condensation*, *Data Display* serta *Conclusion* : *Drawing/Verifying*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa elemen *Culture* tercermin melalui gotong royong masyarakat Desa Mandula yang mendukung tata kelola pemerintahan, namun masih terkendala adaptasi teknologi dan nepotisme. Pada elemen *Capabilities*, perencanaan program (*Think Ahead*) belum diimbangi pelaksanaan yang matang, evaluasi kebijakan (*Think Again*) terhambat rendahnya kapasitas aparatur, dan kolaborasi lintas pihak (*Think Across*) masih lemah. Elemen *Change* sudah terlihat melalui pemanfaatan teknologi, namun belum efektif karena partisipasi masyarakat yang rendah. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan desa yang adaptif dan inovatif serta menjadi bahan referensi untuk studi selanjutnya.

ABSTRACT

The governance of Mandula Village faces the challenge of adapting to dynamic social, political, and administrative changes. This study aims to analyze the implementation of three elements of Dynamic Governance according to Neo dan Chen (2007), namely Culture, Capabilities, and Change. This study uses a qualitative method with a descriptive approach, data collection techniques through observation, documentation studies, and in-depth interviews with six informants. The data analysis technique in this study uses the data analysis model according to Miles, Huberman, and Saldana (2014) with four stages that take place in an interactive cycle, namely Data Collection, Data Condensation, Data Display, and Conclusion: Drawing/Verifying. The results of the study indicate that the Culture element is reflected in the mutual cooperation of the

Mandula Village community that supports governance, but is still hampered by technological adaptation and nepotism. In the Capabilities element, program planning (Think Ahead) has not been balanced with mature implementation, policy evaluation (Think Again) is hampered by low apparatus capacity, and cross-party collaboration (Think Across) is still weak. Elements of Change are already evident through the use of technology, but they have not been effective due to low community participation. This research is expected to serve as a reference for realizing adaptive and innovative village governance and serve as a reference for further studies.

Pendahuluan

Penyelenggaraan pemerintahan desa merupakan suatu hal yang penting dan tidak terpisahkan dari penyelenggaraan otonomi daerah. Menurut Sumeru (2016) dalam penyelenggaraan desa diperlukan organisasi dan pemimpin yang mampu menggerakkan masyarakat untuk berpartisipasi. Pemerintah desa sebagai penyelenggara pemerintahan dilaksanakan oleh kepala desa yang dibantu perangkat desa sebagai unsur penyelenggara pemerintahan desa (Sugiman, 2018).

Secara normatif, penyelenggaraan pemerintahan desa telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 yang kemudian diperbarui melalui Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, dengan dukungan regulasi teknis seperti Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014. Regulasi tersebut mengamanatkan tata kelola desa yang transparan, akuntabel, dan partisipatif melalui mekanisme seperti musyawarah desa. Akan tetapi, dalam praktiknya, desa masih dihadapkan pada beragam tantangan seperti rendahnya partisipasi masyarakat, lemahnya akuntabilitas aparatur desa, indikasi nepotisme dalam distribusi bantuan sosial, serta rendahnya disiplin dan kompetensi perangkat desa.

Kondisi tersebut juga terefleksi di Desa Mandula, Kecamatan Lembo Raya, Kabupaten Morowali Utara. Meskipun Musyawarah Perencanaan Pembangunan Desa (Musrenbangdes) rutin dilaksanakan setiap tahun, pemerintah desa belum secara konsisten menyelenggarakan musyawarah desa yang melibatkan seluruh unsur masyarakat dalam pengambilan keputusan strategis. Partisipasi cenderung terbatas pada tokoh-tokoh tertentu, dengan alasan rendahnya tingkat kehadiran masyarakat secara umum. Sementara itu, partisipasi masyarakat dalam sebuah pengambilan keputusan di desa merupakan suatu proses demokrasi yang wajib dipelihara dan ditingkatkan oleh pemerintah (Walen dkk., 2021). Situasi ini menimbulkan persoalan serius terkait kualitas partisipasi publik, legitimasi kebijakan, transparansi pengambilan keputusan, serta akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan desa. Hal tersebut bertentangan dengan prinsip-prinsip *Good Governance* yang dikembangkan oleh (World Bank, 1992) dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.

Dalam menganalisis penyelenggaraan pemerintahan di Desa Mandula, peneliti menggunakan teori *Dynamic Governance* yang dikemukakan oleh Neo dan Chen (2007) karena dianggap sangat relevan untuk memahami dinamisme dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. *Dynamic Governance* terdiri dari tiga elemen utama yang saling berkaitan erat, yaitu *Culture* (Budaya), *Capabilities* (Kapabilitas), dan *Change* (Perubahan). Penerapan *Dynamic Governance* dapat tercapai ketika budaya dan kapabilitas saling berinteraksi dan terintegrasi dalam proses tata kelola, sehingga menghasilkan perubahan yang tercermin melalui kebijakan adaptif (*adaptive policies*).

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji penyelenggaraan pemerintahan desa maupun penerapan konsep *Dynamic Governance* sebagaimana dikemukakan oleh Neo dan Chen (2007). Namun, sebagian besar penelitian tersebut cenderung berfokus pada aspek tertentu saja, khususnya pada unsur *Capabilities*, seperti kemampuan berpikir ke depan (*Think Ahead*), berpikir kembali (*Think Again*), dan berpikir lintas batas (*Think Across*). Sementara itu, dimensi penting lainnya, yaitu *Culture* sebagai fondasi nilai dan perilaku pemerintahan serta *Change* sebagai wujud nyata dari kebijakan adaptif, masih relatif jarang dikaji secara utuh dan terpadu dalam konteks pemerintahan desa.

Kesenjangan kajian inilah yang mempertegas urgensi penelitian ini. Desa Mandula menjadi lokasi yang relevan untuk dikaji karena di satu sisi memiliki modal sosial yang kuat seperti gotong royong dan kebersamaan, namun di sisi lain masih dihadapkan pada persoalan klasik pemerintahan desa seperti rendahnya disiplin aparatur, lemahnya keterbukaan terhadap inovasi, serta indikasi nepotisme yang berpotensi merusak kepercayaan publik. Dengan demikian, penelitian ini menjadi penting tidak hanya untuk menggambarkan realitas tata kelola yang berlangsung, tetapi juga untuk mengidentifikasi akar persoalan dan peluang transformasi menuju pemerintahan desa yang lebih adaptif, responsif, dan berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki signifikansi strategis karena dapat menjadi dasar reflektif bagi pemerintah desa dalam mengevaluasi pola tata kelola yang selama ini dijalankan. Temuan penelitian diharapkan dapat memberikan masukan bagi pengambil kebijakan di tingkat desa dan daerah dalam merumuskan strategi peningkatan kapasitas kelembagaan, memperkuat partisipasi masyarakat, memperbaiki praktik transparansi, serta mendorong terbentuknya kebijakan yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan kata lain, penelitian ini bukan sekadar mengamati, tetapi juga menawarkan arah perbaikan yang kontekstual dan aplikatif.

Berangkat dari uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana penyelenggaraan pemerintahan di Desa Mandula dalam perspektif *Dynamic Governance* yang ditinjau melalui tiga elemen utama, yakni *Culture*, *Capabilities*, dan *Change*.

Metode

Penelitian ini menggunakan dasar penelitian kualitatif dengan tipe deskriptif. Menurut Wirartha (2006) metode deskriptif kualitatif bertujuan menganalisis, menggambarkan, dan meringkas berbagai kondisi, situasi dari berbagai data yang dikumpulkan, berupa hasil wawancara atau pengamatan mengenai masalah yang diteliti yang terjadi di lapangan. Dalam konteks penelitian ini, tipe deskriptif kualitatif digunakan untuk mengurai secara detail bagaimana *Dynamic Governance* dalam penyelenggaraan pemerintahan di Desa Mandula, sehingga permasalahan yang ada dapat dipahami secara utuh dan kontekstual, bukan sekadar di permukaan.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini berupa observasi guna mendapatkan gambaran secara langsung bagaimana penyelenggaraan pemerintahan di Desa Mandula, wawancara dengan enam orang informan yang dipilih secara *porpositive*, yaitu pemilihan informan secara sengaja dengan pertimbangan tertentu, di mana subjek dipilih secara sengaja karena dianggap relevan dalam memberikan informasi yang dibutuhkan (Abdusammad 2021). Adapun informan yang dimaksud yakni Kepala Desa Mandula, Sekretaris Desa Mandula, Ketua BPD Desa Mandula, satu orang tokoh masyarakat dalam bidang pemerintahan, serta dua orang masyarakat Desa Mandula. Selanjutnya, pengumpulan data berupa dokumentasi yang dilakukan dengan mengumpulkan dan menelaah dokumen dan arsip desa yang relevan dengan penelitian.

Instrumen utama dalam penelitian ini yakni peneliti sendiri. Oleh karena itu peneliti sebagai instrumen juga harus divalidasi seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian yang selanjutnya terjun ke lapangan (Sugiyono, 2013). Dalam melakukan penelitian, peneliti menggunakan pedoman wawancara, buku catatan, *handphone* untuk memotret gambar dan merekam suara ketika melakukan wawancara, serta *laptop* dalam menganalisis data dan menyusun hasil penelitian. Adapun teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif yang dikemukakan oleh Miles, Huberman dan Saldana (2014) yang mencakup empat tahapan, yakni pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan.

Hasil

1. Culture

Penyelenggaraan pemerintahan di Desa Mandula sangat dipengaruhi oleh element *Culture* (budaya) dalam kerangka *Dynamic Governance*, yang tercermin melalui aspek *Constraint* (menghambat), *Confront* (menolak), dan *Catalyze* (mempercepat). Secara umum, Desa Mandula memiliki modal sosial yang kuat berupa keberagaman suku, rasa kekeluargaan, dan gotong royong yang memperlancar penerimaan kebijakan. Tidak ditemui hambatan budaya yang signifikan (*Constraint*), namun tantangan praktis tetap ada, terutama resistensi terhadap program berbasis teknologi dan indikasi nepotisme dalam penyaluran bantuan sosial yang menimbulkan kecemburuhan serta mengganggu relasi sosial.

Pada aspek *Confront*, penolakan terhadap kebijakan pemerintah desa hampir tidak terjadi karena koordinasi dilakukan sejak awal dengan tokoh masyarakat. Namun, masyarakat menunjukkan penolakan tegas terhadap program eksternal yang berpotensi merugikan, khususnya aktivitas pertambangan, karena dinilai dapat menimbulkan dampak negatif terhadap lingkungan dan mata pencaharian warga. Sikap ini mencerminkan kepedulian tinggi masyarakat terhadap keberlanjutan lingkungan dan kesejahteraan lokal.

Sementara itu, aspek *Catalyze* tampak sangat dominan. Nilai-nilai budaya seperti gotong royong dan rasa kebersamaan menjadi pendorong utama keberhasilan dan kecepatan pelaksanaan program desa. Program seperti kerja bakti atau perbaikan fasilitas umum sering berjalan tanpa perlu sosialisasi yang panjang karena budaya ini telah terinternalisasi.

Selain gotong royong, komunikasi langsung yang dilakukan oleh pemerintah desa, seperti penyampaian informasi melalui pengeras suara dan pertemuan tatap muka, juga berperan signifikan dalam mempercepat penerimaan kebijakan oleh masyarakat. Nilai-nilai kebersamaan dan kepercayaan antar warga turut menjadi faktor pendukung dalam keberhasilan program pemerintah desa. Meski demikian masih terdapat tantangan dalam hal optimalisasi adaptasi terhadap perkembangan teknologi agar komunikasi dan partisipasi masyarakat dapat lebih efektif.

2. Capabilities

Capabilities Pemerintah Desa Mandula tercermin melalui tiga aspek, yaitu *Think Ahead*, *Think Again*, dan *Think Across*. Secara umum, temuan menunjukkan adanya kesenjangan antara perencanaan yang bersifat formal dan ambisius dengan pelaksanaan riil di lapangan, rendahnya partisipasi masyarakat, serta terbatasnya keterbukaan terhadap praktik eksternal.

Pada aspek *Think Ahead*, Pemerintah Desa Mandula telah menyusun RPJMDes yang berorientasi pada pembangunan berkelanjutan, seperti penyediaan air bersih dan peningkatan kapasitas aparatur desa. Namun, terdapat inkonsistensi antara pernyataan pemerintah desa dengan data sekunder. Meskipun sekretaris desa dan ketua BPD menyatakan adanya pelibatan BPD dalam penyusunan RPJMDes, Lampiran Keputusan Kepala Desa tentang Susunan Tim Penyusun RPJMDes tahun 2022–2029 yang ditinjau kembali pada tahun 2024, menunjukkan bahwa BPD tidak tercantum sebagai tim penyusun. Selain itu, masyarakat menilai arah pembangunan belum jelas dan tidak berdampak nyata, yang terlihat dari terbengkalainya Padang Penggembalaan yang berpotensi menjadi sumber ekonomi desa. Hasil observasi menunjukkan bahwa fasilitas tersebut tidak terawat dan tidak dimanfaatkan secara optimal.

Aspek *Think Again* menunjukkan bahwa Pemerintah Desa Mandula mengklaim telah menjalankan evaluasi internal secara berkala setiap tiga bulan dan menerima monitoring berjenjang dari tingkat kecamatan hingga kabupaten. Mekanisme ini memang membantu memperbaiki beberapa program teknis, termasuk perbaikan

bantuan sosial yang sebelumnya terindikasi adanya praktik nepotisme. Namun, efektivitas *Think Again* secara keseluruhan tetap terbatas oleh rendahnya kinerja dan kedisiplinan perangkat desa. Keluhan masyarakat, teguran dari Ketua BPD, serta hasil observasi peneliti yang menunjukkan rendahnya tingkat kehadiran aparatur pada jam kerja menjadi bukti bahwa evaluasi formal belum mampu mendorong perubahan nyata dalam perilaku dan kualitas kerja aparatur.

Sementara itu, aspek *Think Across* menunjukkan kelemahan paling menonjol. Pemerintah Desa Mandula belum pernah mengadopsi ide, program, atau praktik terbaik dari desa lain. Hubungan antar lembaga juga belum berjalan optimal, yang tercermin dari tidak terlibatnya BPD dalam tim penyusun RPJMDes. Selain itu, tidak terlaksananya musyawarah desa secara inklusif turut menjadi sorotan. Alasan utama yang dikemukakan adalah minimnya partisipasi warga, sehingga musyawarah hanya melibatkan tokoh masyarakat. Kondisi ini berdampak pada rendahnya ruang aspirasi publik dan lemahnya komunikasi antara pemerintah desa, BPD, dan masyarakat. Secara keseluruhan, kapabilitas Pemerintah Desa Mandula dalam kerangka *Dynamic Governance* belum berjalan optimal. Tantangan utamanya terletak pada konsistensi implementasi program, penguatan disiplin aparatur, peningkatan partisipasi publik, serta keterbukaan terhadap pembelajaran lintas wilayah.

3. Change

Change merupakan hasil interaksi antara *Culture* yang suportif dan *Capabilities* yang proaktif. Dalam konteks Desa Mandula, perubahan diamati melalui upaya adaptasi dan penyesuaian kebijakan terhadap kebutuhan masyarakat yang berkembang. Pemerintah desa mengklaim telah melakukan adaptasi melalui mekanisme musyawarah desa, di mana masukan masyarakat dijadikan dasar penentuan kebijakan. Namun, klaim ini tidak sepenuhnya selaras dengan temuan lapangan, yang menunjukkan bahwa pelaksanaan musyawarah desa belum berjalan optimal dan belum melibatkan masyarakat secara luas.

Secara nyata, *Change* paling terlihat pada adaptasi terhadap perkembangan teknologi, khususnya melalui pemanfaatan media sosial sebagai sarana komunikasi dan penyebaran informasi publik. Upaya ini dimaksudkan untuk mempercepat deteksi serta penanganan kebutuhan masyarakat, sekaligus membangun pola pikir yang lebih adaptif terhadap teknologi. Meskipun demikian, implementasinya dihadapkan pada berbagai kendala. Kinerja kepala desa dinilai belum maksimal, baik dalam aspek kompetensi maupun evaluasi terhadap perangkat desa. Selain itu, masyarakat merasakan minimnya peran mereka dalam proses perencanaan dan pelaksanaan kegiatan desa.

Pengakuan dari pihak BPD turut menegaskan bahwa musyawarah desa yang melibatkan seluruh lapisan masyarakat belum terlaksana secara menyeluruh, dengan alasan rendahnya partisipasi warga. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat langkah adaptif pada aspek teknologi, perubahan dalam dimensi partisipasi, transparansi, dan kualitas pelayanan publik masih menghadapi hambatan serius.

Temuan ini menegaskan bahwa proses *Change* di Desa Mandula belum sepenuhnya berangkat dari keterlibatan masyarakat secara bermakna dalam pengambilan keputusan.

Pembahasan

1. Analisis *Culture* : Modal Sosial dan Tantangan Adaptasi

Temuan penelitian mengungkap bahwa eksistensi pilar *Culture* dalam penyelenggaraan pemerintahan di Desa Mandula tercermin melalui tiga aspek utama, yaitu *Constraint*, *Confront*, dan *Catalyze* (Neo & Chen, 2007). Secara umum, tidak terdapat budaya masyarakat yang secara signifikan menghambat pelaksanaan program (*Constraint*). Namun, sebagian warga masih cenderung tertutup terhadap hal-hal baru dan mengutamakan cara tradisional, terutama ketika berhadapan dengan program berbasis teknologi. Menurut Neo dan Chen (2007), dinamisme organisasi ditandai oleh ide baru, adaptasi fleksibel, dan inovasi kreatif; sehingga sikap konservatif sebagian masyarakat berpotensi menjadi penghambat pencapaian *Dynamic Governance*.

Selain itu, indikasi nepotisme dalam penyaluran bantuan sosial menjadi hambatan nyata. Beberapa warga mengeluhkan bahwa perangkat desa dan kelompok tertentu menerima bantuan tidak tepat sasaran, memicu kecemburuhan sosial. Praktik ini dapat merusak tatanan sosial karena mengabaikan kepentingan umum demi keuntungan pribadi (Jisman, 2022). Ismansyah dan Sulistyo (2010) menegaskan pentingnya peran masyarakat sipil dalam mengawasi praktik korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) untuk menjaga integritas pemerintahan. Kritik warga terhadap nepotisme di Desa Mandula menjadi respons yang tepat untuk mengatasi potensi kerusakan sosial tersebut.

Pada aspek *Confront*, masyarakat cenderung tidak menolak kebijakan pemerintah desa yang telah dikoordinasikan sejak awal melalui tokoh masyarakat. Penolakan baru muncul terhadap intervensi eksternal yang berpotensi merugikan, misalnya perusahaan tambang, karena berdampak negatif terhadap lingkungan dan mata pencaharian utama warga sebagai petani dan pekebun. Sikap ini sejalan dengan penolakan masyarakat Pulau Sumba terhadap eksplorasi tambang emas (Ranggalodu dkk., 2023), meskipun Desa Mandula bertindak lebih awal, menunjukkan kepedulian tinggi terhadap keberlanjutan lingkungan.

Sementara itu, budaya *Catalyze* terlihat melalui gotong royong dan rasa kebersamaan yang mendorong pelaksanaan program desa. Nilai gotong royong ini menjadi modal sosial penting, berlandaskan keikhlasan, kebersamaan, toleransi, dan saling percaya, selaras dengan definisi modal sosial sebagai institusi sosial yang meningkatkan efisiensi masyarakat melalui tindakan kolektif (Effendi, 2013). Komunikasi langsung, seperti pengeras suara dan pertemuan tatap muka, juga mempercepat penerimaan kebijakan, terutama karena sebagian masyarakat masih enggan menggunakan teknologi. Hal ini efektif untuk desa kecil seperti Mandula yang

berpenduduk 712 orang, karena interaksi langsung memperkuat kedekatan antara pemerintah dan warga.

2. Analisis Capabilities : Kesenjangan Perencanaan dan Partisipasi Masyarakat

Analisis *Capabilities* yang mencakup kemampuan berpikir proaktif (*Think Ahead*, *Think Across*, dan *Think Again*) sebagaimana dikemukakan oleh Neo dan Chen (2007) pada konteks penyelenggaraan pemerintahan, Desa Mandula memperlihatkan adanya jurang yang cukup lebar antara konsep ideal dalam kerangka formal tata kelola pemerintahan dengan realitas implementasi di lapangan. Meskipun secara administratif desa telah memiliki berbagai dokumen perencanaan, namun pada tataran praktis, kapabilitas dinamis tersebut belum terinternalisasi secara optimal dalam pola kerja dan perilaku kelembagaan aparatur desa.

Secara umum, kapabilitas dinamis Pemerintah Desa Mandula masih terhambat oleh dua problem utama, yakni lemahnya kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur dan disharmoni antar-lembaga desa, khususnya antara perangkat desa dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Keduanya menjadi faktor penghambat utama bagi lahirnya kebijakan yang adaptif, responsif, dan inovatif. Padahal, prinsip *Dynamic Governance* menuntut adanya aparatur yang tidak hanya mampu menjalankan rutinitas administratif, tetapi juga memiliki sensitivitas terhadap perubahan, kecakapan berpikir strategis, serta kemauan untuk terus belajar dan berbenah.

Pada aspek *Think Ahead*, secara normatif Pemerintah Desa Mandula telah menunjukkan upaya perencanaan jangka menengah melalui penyusunan RPJMDes. Dokumen ini sejatinya menjadi instrumen utama dalam merancang arah pembangunan desa secara visioner dan berkelanjutan. Namun demikian, permasalahan muncul pada tahapan implementasi dan koordinasi lintas kelembagaan. Terjadi kontradiksi yang cukup serius terkait peran BPD dalam proses perumusan dokumen strategis tersebut. Tidak terlibatnya BPD, yang secara hukum memiliki fungsi legislasi, penyalur aspirasi, dan pengawasan kinerja kepala desa, merefleksikan sebuah kegagalan mendasar dalam praktik tata kelola pemerintahan desa. Hal ini bertentangan dengan prinsip kemitraan antara pemerintah desa dan BPD sebagaimana ditegaskan oleh Dwinugraha (2017), bahwa sinergi kedua lembaga inilah yang menjadi fondasi dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat desa.

Lebih jauh, lemahnya *Think Ahead* juga tercermin dari adanya kesenjangan antara perencanaan yang tampak ambisius di atas kertas dengan realitas pelaksanaan di lapangan. Kasus padang penggembalaan yang terbengkalai merupakan contoh konkret dari kegagalan dalam menerjemahkan visi jangka panjang ke dalam tindakan nyata yang berkelanjutan. Situasi ini menunjukkan bahwa Pemerintah Desa Mandula belum mampu mengantisipasi hambatan-hambatan implementatif, belum memiliki skema mitigasi risiko yang memadai, dan belum optimal dalam memetakan serta memaksimalkan potensi sumber daya yang tersedia. Dengan kata lain, orientasi ke masa depan yang seharusnya menjadi roh dari *Think Ahead* justru terhenti pada

tataran dokumen formal, belum menjelma menjadi arah kebijakan dan tindakan yang konsisten.

Pada aspek *Think Again*, dapat ditemukan adanya praktik evaluasi internal dan monitoring berjenjang yang dilakukan oleh Pemerintah Desa Mandula bersama pihak terkait. Secara konseptual, hal ini sudah sejalan dengan gagasan Neo dan Chen (2007) mengenai pentingnya refleksi kebijakan sebagai mekanisme koreksi diri dalam menghadapi dinamika dan kompleksitas persoalan pembangunan. Bahkan, mekanisme ini sempat menunjukkan efektivitas meskipun terbatas, misalnya dalam penyaluran bantuan sosial yang sebelumnya terindikasi adanya praktik nepotisme.

Namun demikian, efektivitas *Think Again* secara keseluruhan masih dibatasi oleh persoalan struktural yang lebih mendalam, terutama terkait kualitas dan kedisiplinan aparatur. Laporan dan temuan dari BPD terkait rendahnya disiplin kerja menunjukkan bahwa proses evaluasi yang dilakukan belum sepenuhnya berhasil mentransformasikan hasil refleksi menjadi perubahan perilaku nyata. Dengan kata lain, evaluasi berjalan, rapat ada, notulen lengkap, tetapi perubahan masih jalan di tempat. Fenomena ini mengindikasikan bahwa proses *Think Again* masih bersifat formal, belum menyentuh dimensi kultural dan kualitas kerja aparatur.

Kondisi tersebut menunjukkan ketidaksesuaian antara *Able People* dan *Agile Process* sebagai pilar pendukung *Capabilities* (Neo & Chen, 2007) dengan realitas kapasitas SDM di Desa Mandula. Rendahnya kompetensi, disiplin, dan etos kerja aparatur berdampak langsung pada produktivitas serta kualitas layanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Hal ini sejalan dengan temuan Astuti dkk. (2019) yang menyatakan bahwa kualitas SDM memiliki korelasi yang kuat terhadap tingkat efektivitas dan kinerja organisasi..

Sementara itu, kapabilitas *Think Across* memperlihatkan kelemahan yang lebih mendalam dan kompleks, baik dalam dimensi eksternal maupun internal. Dalam dimensi eksternal, Pemerintah Desa Mandula tidak menunjukkan adanya inisiatif untuk belajar dari pengalaman desa lain atau mengadopsi praktik terbaik (*best practices*) yang terbukti berhasil di tempat lain. Tidak upaya adaptasi atau kerja sama strategis dengan desa-desa lain yang lebih maju mencerminkan cara pandang yang masih tertutup dan kurang progresif. Padahal, dalam era keterbukaan informasi dan percepatan perubahan, kemampuan untuk belajar lintas batas (*across boundaries*) merupakan salah satu syarat utama agar pemerintahan desa tidak tertinggal dalam pusaran transformasi sosial dan teknologi.

Dalam dimensi internal, problem *Think Across* tercermin dari lemahnya partisipasi masyarakat dan buruknya koordinasi antar-aktor lokal. Ketiadaan musyawarah desa yang melibatkan masyarakat umum, serta dalih BPD yang menyebut minimnya partisipasi, menunjukkan gagalnya komunikasi vertikal antara pemerintah desa dan warga. Meskipun terdapat klaim pelibatan tokoh masyarakat, forum tersebut tetap berisiko menyalahi Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa, yang menempatkan musyawarah desa sebagai ruang utama partisipasi publik dan legitimasi kebijakan. Pengabaian terhadap mekanisme musyawarah tidak

hanya mencederai prinsip demokrasi lokal, tetapi juga berpotensi menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah desa, yang pada akhirnya memperlemah legitimasi seluruh kebijakan yang dihasilkan.

Secara keseluruhan, analisis *Capabilities* menunjukkan bahwa Pemerintah Desa Mandula sebenarnya telah memiliki fondasi formal yang cukup sebagai prasyarat awal menuju tata kelola yang adaptif. Namun demikian, fondasi tersebut belum ditopang oleh kualitas SDM yang memadai, koordinasi kelembagaan yang harmonis, serta keterbukaan terhadap pembelajaran eksternal. Jika diibaratkan bangunan, Desa Mandula sudah punya gambar arsitek yang bagus, tetapi pekerjanya kurang terampil, bahan bangunan terbatas, dan antar mandor sering salah paham arah—hasilnya ya bangunan setengah jadi yang rawan retak.

Kesenjangan antara kerangka formal dan kapasitas aktual ini tidak hanya membatasi efektivitas pelaksanaan program pembangunan, tetapi juga secara signifikan mengurangi kemampuan Desa Mandula dalam menghasilkan kebijakan yang adaptif, inovatif, dan benar-benar responsif terhadap perubahan kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, upaya peningkatan kualitas SDM aparatur melalui pendidikan, pelatihan tematik, serta penguatan kapasitas kepemimpinan menjadi kebutuhan yang tidak dapat ditawar. Selain itu, perlu dilakukan penyederhanaan prosedur birokrasi agar lebih lincah (*agile*), disertai dengan penguatan alokasi anggaran yang lebih strategis dan berbasis kebutuhan nyata masyarakat (Arsyad & Ahmad, 2024).

Lebih lanjut, mekanisme evaluasi perlu diarahkan agar tidak hanya menjadi ritual administratif, tetapi benar-benar berfungsi sebagai alat pembelajaran institusional (*institutional learning*). Di saat yang sama, Pemerintah Desa Mandula juga perlu membuka diri untuk terlibat dalam jejaring pembelajaran antar desa, mengadopsi praktik terbaik, serta membangun budaya inovasi yang berkelanjutan. Dengan demikian, kapabilitas desa tidak hanya bergerak di tempat, tetapi berkembang selaras dengan prinsip *Dynamic Governance*: adaptif, reflektif, dan visioner dalam menghadapi tantangan masa depan.

3. Analisis *Change* : Adaptasi Teknologi dan Tantangan Implementasi Kebijakan

Neo dan Chen (2007) menegaskan bahwa *Change* merupakan hasil interaksi antara *Culture* dan *Capabilities* yang idealnya terwujud melalui kebijakan yang adaptif (*adaptive policy*). Dalam konteks Desa Mandula, perubahan memang mulai tampak, namun masih bersifat parsial dan belum menyentuh akar persoalan tata kelola yang struktural. Wujud paling nyata dari *Change* terlihat pada adaptasi teknologi melalui penggunaan media sosial sebagai sarana komunikasi publik. Langkah ini merefleksikan adanya upaya *Think Again*, yakni mencari cara baru yang lebih cepat dan responsif dibanding pendekatan konvensional, sekaligus mengarah pada praktik *responsive governance*.

Namun, perubahan ini bersifat paradoksal. Pada elemen *Culture* ditemukan kecenderungan masyarakat yang masih tertutup terhadap hal baru, sementara pada

elemen *Capabilities* terdapat kegagalan mutlak dalam *Think Across*, karena pemerintah desa tidak pernah mengadopsi praktik atau pembelajaran dari desa lain. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan yang terjadi lebih bersifat reaktif terhadap kebutuhan sesaat, bukan hasil dari budaya organisasi yang benar-benar terbuka terhadap inovasi, pembelajaran, dan refleksi lintas batas (Neo & Chen, 2007).

Lebih jauh, keberlanjutan *Change* terhambat oleh kontradiksi serius dalam aspek partisipasi. Klaim Kepala Desa Mandula mengenai adaptasi melalui musyawarah desa bertentangan dengan temuan lapangan yang menunjukkan bahwa musyawarah desa belum terlaksana secara optimal. Padahal, musyawarah desa merupakan forum resmi dan regulatif untuk menjamin partisipasi serta legitimasi kebijakan. Ketiadaan ruang partisipatif yang efektif ini justru memperkuat persoalan *Constraint* terkait nepotisme dan kegagalan *Capabilities* khususnya *Think Across* secara internal, sehingga keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan tetap rendah dan kepercayaan publik terus tergerus.

Situasi ini diperparah oleh kelemahan sumber daya manusia aparatur desa. Meskipun evaluasi rutin diklaim telah dilakukan, masalah kedisiplinan dan rendahnya kinerja perangkat yang berlangsung secara berulang menunjukkan bahwa proses *Think Again* gagal melahirkan *Able People* dan *Agile Process*. Dengan kata lain, perubahan prosedural tidak diikuti oleh perubahan kualitas aktor dan proses kerja, sehingga tantangan struktural berupa rendahnya kapasitas SDM dan lemahnya koordinasi terus menghambat efektivitas penyelenggaraan pemerintahan desa secara menyeluruh.

Secara keseluruhan, *Change* di Desa Mandula baru menyentuh aspek teknis komunikasi, namun belum bersifat transformatif. Perubahan belum mampu menjawab persoalan mendasar seperti nepotisme, kualitas aparatur, dan lemahnya kelembagaan partisipatif. Oleh karena itu, agar *Change* benar-benar menghasilkan kebijakan yang adaptif dan berkelanjutan sesuai kerangka *Dynamic Governance* (Neo & Chen, 2007), Pemerintah Desa Mandula perlu terlebih dahulu memperkuat fondasi *Culture* dengan menghapus praktik nepotisme, serta meningkatkan *Capabilities* melalui perbaikan kinerja aparatur, keterbukaan terhadap ide eksternal, dan pengaktifan kembali forum-forum partisipasi resmi, khususnya musyawarah desa. Selain itu, dibutuhkan komitmen kepemimpinan yang konsisten, penguatan mekanisme transparansi, serta pengawasan yang melibatkan masyarakat secara aktif agar setiap bentuk perubahan tidak berhenti pada simbol dan administrasi semata, tetapi benar-benar terinternalisasi dalam perilaku birokrasi dan pola pengambilan keputusan, sehingga transformasi yang terjadi bersifat kolektif, berkelanjutan, dan mampu menjawab tantangan pembangunan desa di masa depan.

Kesimpulan

Penelitian ini berfokus pada analisis penyelenggaraan pemerintahan di Desa Mandula melalui perspektif *Dynamic Governance* yang mencakup tiga elemen utama, yaitu *Culture*, *Capabilities*, dan *Change*. Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami

bagaimana ketiga elemen tersebut diterapkan oleh Pemerintah Desa Mandula dalam merespons dinamika sosial, politik, dan administratif yang terus berubah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada elemen *Culture*, Desa Mandula memiliki modal sosial yang kuat berupa gotong royong, rasa kekeluargaan, dan solidaritas antarmasyarakat yang mendukung pelaksanaan program desa. Namun demikian, budaya tersebut masih dihadapkan pada tantangan berupa rendahnya adaptasi terhadap teknologi dan adanya indikasi nepotisme dalam penyaluran bantuan sosial, yang berpotensi menimbulkan kecemburuan sosial dan melemahkan kepercayaan publik.

Pada elemen *Capabilities*, kemampuan berpikir ke depan (*Think Ahead*) telah diwujudkan melalui penyusunan perencanaan jangka menengah desa, tetapi belum diikuti oleh pelaksanaan yang konsisten dan efektif di lapangan. Evaluasi kebijakan (*Think Again*) telah dilakukan secara rutin, baik secara internal maupun melalui monitoring dari pihak kecamatan dan kabupaten, namun belum mampu memperbaiki persoalan mendasar seperti rendahnya disiplin dan kapasitas aparatur desa. Sementara itu, kemampuan berpikir lintas batas (*Think Across*) merupakan aspek yang paling lemah, ditandai dengan belum adanya adopsi praktik terbaik dari desa lain serta lemahnya kolaborasi antarpemangku kepentingan, yang berdampak pada rendahnya partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan.

Pada elemen *Change*, perubahan mulai terlihat melalui pemanfaatan teknologi informasi dan media sosial sebagai sarana komunikasi pemerintah desa dengan masyarakat. Meskipun demikian, perubahan ini belum optimal karena masih dibatasi oleh rendahnya partisipasi masyarakat, lemahnya kepemimpinan dalam mendorong transformasi internal, serta belum terlaksananya musyawarah desa yang inklusif. Oleh karena itu, perubahan yang terjadi cenderung bersifat parsial dan belum menyentuh aspek struktural tata kelola secara menyeluruh.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penerapan *Dynamic Governance* di Desa Mandula belum berjalan secara optimal dan utuh, terutama pada dimensi *Capabilities* dan *Change* yang seharusnya menjadi motor utama transformasi. Meskipun memiliki modal sosial yang kuat, Pemerintah Desa Mandula belum mampu mengonversi potensi tersebut menjadi tata kelola yang adaptif, inovatif, dan partisipatif secara berkelanjutan.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian *Dynamic Governance* pada level pemerintahan desa yang selama ini masih jarang dikaji secara komprehensif dengan mengintegrasikan aspek *Culture*, *Capabilities*, dan *Change* dalam satu kerangka analisis. Secara praktis, temuan penelitian ini dapat menjadi bahan refleksi dan evaluasi bagi Pemerintah Desa Mandula dalam memperkuat kapasitas kelembagaan, meningkatkan kualitas partisipasi masyarakat, serta membangun tata kelola yang lebih responsif, transparan, dan adaptif terhadap perubahan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pemerintah desa lainnya serta bahan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji tata kelola desa berbasis *Dynamic Governance* dengan

cakupan wilayah dan variabel yang lebih luas.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan syukur dan terima kasih kepada Tuhan Yesus Kristus atas rahmat, berkat, dan tuntunan-Nya sehingga penelitian ini dapat terselesaikan. Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya juga disampaikan kepada dosen pembimbing, Bapak Dr. H. Sasterio, M.Si dan Bapak Angga Pradana, S.IP, M.A., atas arahan, bimbingan, serta masukan yang sangat berarti selama proses penyusunan dan penulisan artikel ini. Tanpa kesabaran dan bimbingan beliau, penulisan artikel ini tidak akan dapat diselesaikan dengan baik.

Terima kasih juga disampaikan kepada Pemerintah serta Masyarakat Desa Mandula, Kecamatan Lembo Raya, Kabupaten Morowali Utara, atas kerja sama, bantuan, dan informasi yang diberikan selama proses pengumpulan data dan pelaksanaan penelitian. Kontribusi dan keterbukaan pihak desa sangat membantu dalam memperoleh data yang relevan dan mendukung kelancaran penelitian.

Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada keluarga tercinta yang selalu memberikan doa, semangat, dan dukungan moril tanpa henti. Kehadiran dan dorongan dari keluarga menjadi sumber kekuatan utama dalam menghadapi berbagai tantangan selama proses penyusunan artikel ini.

Tak lupa, penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah berkontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung hingga artikel ini dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya

Refrensi

- Abdusammad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Syakir Media Press.
- Astuti, K., Vestikowati, E., & Parjaman, T. (2019). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja Perangkat Desa Di Desa Mekarsari Kecamatan Cipari Kabupaten Cilacap. *Jurnal MODERAT*, 5, 2442–3777.
- Dwinugraha, A. P. (2017). Sinergitas Aktor Kepentingan Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa (Studi pada Desa Urek-Urek Kecamatan Gondanglegi Kabupaten Malang). *PUBLISIA (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*, 2(1).
- Effendi, T. N. (2013). Budaya Gotong-Royong Masyarakat dalam Perubahan Sosial Saat Ini. *Jurnal Pemikiran Sosiologi*, 2(1).
- Ismansyah, & Sulistyo, P. A. (2010). Permasalahan Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme di Daerah serta Strategi Penanggulangannya. *Demokrasi*, 9(1).
- Jisman. (2022). Praktek Kolusi dan Nepotisme Dalam Birokrasi. *PARADIGMA : Jurnal Administrasi Publik*, 1(2), 93–108. <https://doi.org/10.55100/paradigma.v1i2.48>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Neo, B. S., & Chen, G. (2007). *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*. World Scientific Publishing.
- Ranggalodu, F., Tampake, T., Gereja, S., Sumba, K., Universitas, F. T., & Wacana, K. S.

- (2023). Spiritualitas Wanggameti : Bingkai Eko-Teologia Gereja Kristen Sumba Dalam Penolakan Pertambangan Emas di Sumba. Dalam *Copyright©* (Vol. 6, Nomor 2). <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/copyright/article/view/100>
- Sugiman. (2018). Pemerintahan Desa. *Binamuulia Hukum*, 7.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Alfabeta.
- Sumeru, A. (2016). Kedudukan Pejabat Kepala Desa Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa. *Jurnal Kebijakan & Manajemen Publik*, 4(1).
- Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa (2024).
<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/37546/uu-no-3-tahun-2024>
- Walen, T., Mantiri, M., & Pati, A. B. (2021). Partisipasi Masyarakat dalam Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes) di Desa Sinisir Kecamatan Modoinding Kabupaten Minahasa Selatan. *JURNAL GOVERNANCE*, 2.
- Wirartha, I. M. (2006). *Metodologi Penelitian Sosial Ekonomi*. Andi Offset.
- World Bank. (1992). *Governance And Development*.