



STRATEGI PENGEMBANGAN SDM PEGAWAI DI KANTOR DESA MAHATO

Firiadi¹, Adolf Bastian², Nofrizal³

^{1,2,3}Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Indonesia

Abstract

This study aims to analyze the actual condition of human resource (HR) development, its supporting and inhibiting factors, HR development strategies, and the role of the village head's leadership in developing the HR of village officials in Mahato Village, Rokan Hulu Regency. The study employs a qualitative approach with a descriptive design. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation studies involving key informants, namely a representative of the leadership of the Tambusai Utara District Office, a representative of the village development division of the Community and Village Government Empowerment Agency (DPMPD), and a representative official of the Regional Personnel Agency (BKD). Data were analyzed using thematic and narrative analysis. The results show that the development of village officials remains incidental and has not been planned systematically. Supporting factors include regulations and the commitment of leaders, while the main inhibiting factors are budget limitations, weak planning, and low motivation among officials. The required HR development strategies include competency-based planning, strengthening internal coaching, the use of technology, and inter-agency synergy. This study underlines the importance of the village head's leadership as the main director and driver of HR development for village officials.

Keywords: human resource development; village officials; leadership; public service

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi aktual pengembangan sumber daya manusia (SDM), faktor pendukung dan penghambat, strategi pengembangan SDM, serta peran kepemimpinan kepala desa dalam pengembangan SDM aparatur Desa Mahato, Kabupaten Rokan Hulu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi dengan informan kunci yaitu Perwakilan Pimpinan Kantor Kecamatan Tambusai Utara, Perwakilan Pembina Desa dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (DPMPD), serta Perwakilan Pejabat Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik dan naratif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM aparatur desa masih bersifat insidental dan belum terencana secara sistematis. Faktor pendukung meliputi regulasi dan komitmen pimpinan, sedangkan faktor penghambat utama adalah keterbatasan anggaran, lemahnya perencanaan, dan rendahnya motivasi aparatur. Strategi pengembangan SDM yang diperlukan mencakup perencanaan berbasis kompetensi, penguatan pembinaan internal, pemanfaatan teknologi, dan sinergi antarinstansi. Penelitian ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan kepala desa sebagai pengarah dan penggerak utama pengembangan SDM aparatur desa.

Kata kunci: pengembangan SDM; aparatur desa; kepemimpinan; pelayanan publik

To cite this article:

Firiadi, Adolf Bastian, & Nofrizal, Strategi Pengembangan SDM Pegawai Di Kantor Desa Mahato. *Journals of Indonesian Multidisciplinary Research*, 4(1), 1-10.

PENDAHULUAN

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) aparatur desa merupakan prasyarat penting bagi terwujudnya pelayanan publik yang efektif dan akuntabel di tingkat pemerintahan terdepan. Desa sebagai unit pemerintahan yang berinteraksi langsung dengan masyarakat dituntut memiliki aparatur yang kompeten, profesional, serta adaptif terhadap dinamika regulasi dan perkembangan teknologi administrasi. Namun, dalam praktiknya, pengembangan SDM aparatur desa di berbagai wilayah Indonesia masih menghadapi berbagai keterbatasan, seperti lemahnya perencanaan pengembangan kapasitas, ketimpangan kompetensi aparatur, serta rendahnya pemanfaatan teknologi dalam pelayanan publik. Kondisi ini berdampak langsung pada kualitas layanan yang diterima masyarakat desa.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengembangan SDM aparatur desa memiliki hubungan erat dengan peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan publik. Studi [Dewi et al. \(2021\)](#) dan [Sofianto \(2024\)](#) menemukan bahwa pelatihan aparatur desa mampu meningkatkan efisiensi administrasi dan tata kelola desa. Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada aspek pelatihan teknis dan peningkatan kompetensi individual aparatur desa. Penelitian lain seperti [Zaman et al. \(2022\)](#) dan [Wahyul \(2024\)](#) menyoroti faktor kelembagaan dan keterbatasan anggaran sebagai penghambat pengembangan SDM desa, tetapi belum mengkaji secara komprehensif bagaimana strategi pengembangan SDM dirancang dan diimplementasikan secara holistik di tingkat desa.

Kelemahan utama penelitian terdahulu terletak pada terbatasnya kajian yang mengintegrasikan kondisi aktual pengembangan SDM, faktor pendukung dan penghambat, strategi pengembangan, serta peran kepemimpinan kepala desa dalam satu kerangka analisis yang utuh. Selain itu, sebagian besar penelitian masih menggunakan pendekatan kuantitatif atau deskriptif normatif, sehingga belum mampu menggali secara mendalam dinamika dan konteks lokal pengembangan SDM aparatur desa. Padahal, karakteristik desa yang beragam menuntut pemahaman kontekstual agar strategi pengembangan SDM dapat dirumuskan secara tepat dan berkelanjutan.

Berdasarkan celah penelitian tersebut, penelitian ini hadir untuk mengisi gap literatur dengan mengkaji secara mendalam strategi pengembangan SDM aparatur desa melalui pendekatan kualitatif.

Penelitian ini tidak hanya memotret kondisi aktual pengembangan SDM aparatur desa, tetapi juga menganalisis faktor pendukung dan penghambat, merumuskan strategi pengembangan SDM yang relevan, serta mengkaji peran kepemimpinan kepala desa dalam merancang dan mengimplementasikan strategi tersebut. Dengan menjadikan Desa Mahato sebagai studi kasus, penelitian ini memberikan kontribusi empiris yang kontekstual terhadap pengembangan kajian SDM sektor publik desa.

Secara khusus, tujuan penelitian ini adalah untuk: (1) menganalisis kondisi aktual pengembangan SDM aparatur Desa Mahato; (2) mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat pengembangan SDM aparatur desa; (3) merumuskan strategi pengembangan SDM aparatur desa yang relevan dan berkelanjutan; serta (4) menganalisis peran kepemimpinan kepala desa dalam pengembangan SDM aparatur desa. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pemerintah desa dan pemerintah daerah dalam merancang kebijakan pengembangan SDM aparatur desa yang lebih efektif dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

METODE

Pendekatan dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) aparatur desa. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada eksplorasi proses, pengalaman, dan dinamika pengembangan SDM aparatur desa yang bersifat kontekstual dan tidak dapat dijelaskan secara kuantitatif. Lokasi penelitian ditetapkan di Desa Mahato, Kabupaten Rokan Hulu, sebagai studi kasus yang merepresentasikan dinamika pengembangan SDM aparatur desa.

Subjek dan Informan Penelitian

Subjek penelitian ditentukan secara purposive dengan mempertimbangkan keterlibatan dan kewenangan informan dalam pembinaan dan pengembangan aparatur desa. Informan penelitian terdiri atas tiga kelompok utama, yaitu: (1) Perwakilan Pimpinan Kantor Camat Tambusai Utara, (2) Perwakilan Bagian Pembinaan Desa dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (DPMPD) Kabupaten Rokan Hulu, dan (3) Perwakilan Pejabat dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Rokan Hulu. Penyebutan informan dilakukan dengan

penyamaran jabatan struktural untuk menjaga kerahasiaan dan etika penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi lapangan, dan studi dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali pandangan dan pengalaman informan terkait kondisi aktual, faktor pendukung dan penghambat, strategi pengembangan SDM, serta peran kepemimpinan dalam pengembangan SDM aparatur desa. Observasi dilakukan untuk memahami konteks kerja aparatur desa dan praktik pelayanan publik, sedangkan studi dokumentasi digunakan untuk memperkuat data melalui dokumen perencanaan dan kebijakan terkait pengembangan SDM desa.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan teknik analisis tematik dan analisis naratif melalui tahapan reduksi data, pengkodean, kategorisasi tema, serta penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, serta konfirmasi hasil temuan kepada informan secara terbatas. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan temuan yang kredibel dan memberikan gambaran komprehensif mengenai strategi pengembangan SDM aparatur desa.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Bagian ini menguraikan temuan penelitian berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, meliputi kondisi aktual pengembangan SDM aparatur desa, faktor pendukung dan penghambat, strategi pengembangan SDM, serta peran kepemimpinan kepala desa dalam pengembangan SDM aparatur Desa Mahato.

1. Kondisi Aktual Pengembangan SDM Aparatur Desa

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi aktual pengembangan SDM aparatur Desa Mahato masih belum optimal. Temuan utama yang diperoleh meliputi:

- a. Pengembangan SDM aparatur desa masih bersifat insidental dan belum dirancang secara sistematis dalam perencanaan desa.

- b. Kompetensi aparatur desa belum merata, terutama dalam penguasaan teknologi administrasi dan pemahaman regulasi pemerintahan desa.
- c. Pengembangan kapasitas aparatur desa masih sangat bergantung pada program pembinaan eksternal dari pemerintah daerah.
- d. Motivasi aparatur desa untuk mengembangkan diri relatif rendah karena belum adanya sistem pengembangan karier dan evaluasi berbasis kompetensi.

Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM aparatur desa belum diposisikan sebagai strategi organisasi yang berkelanjutan.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan SDM Aparatur Desa

Penelitian menemukan bahwa pengembangan SDM aparatur Desa Mahato dipengaruhi oleh sejumlah faktor pendukung dan penghambat sebagai berikut.

Faktor pendukung:

- a. Adanya regulasi dan kebijakan pemerintah yang mengatur pembinaan aparatur desa.
- b. Komitmen pimpinan desa dan dukungan dari instansi pembina desa.
- c. Koordinasi dan kerja sama antara desa, kecamatan, dan pemerintah daerah.

Faktor penghambat:

- a. Keterbatasan anggaran desa yang dialokasikan khusus untuk pengembangan SDM.
- b. Lemahnya perencanaan pengembangan SDM berbasis kebutuhan dan kompetensi.
- c. Rendahnya motivasi dan kesadaran aparatur desa untuk mengikuti pengembangan diri secara berkelanjutan.

Temuan ini menunjukkan bahwa faktor struktural dan faktor individual saling memengaruhi dalam proses pengembangan SDM aparatur desa.

3. Strategi Pengembangan SDM Aparatur Desa

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, penelitian ini mengidentifikasi beberapa strategi pengembangan SDM aparatur Desa Mahato yang dinilai relevan dan dibutuhkan, yaitu:

- a. Penyusunan perencanaan pengembangan SDM aparatur desa secara terarah dan terintegrasi dalam perencanaan desa.
- b. Pengembangan SDM berbasis kebutuhan dan kompetensi jabatan aparatur desa.
- c. Penguatan pembinaan internal dan mekanisme transfer pengetahuan antaraparatur desa.
- d. Pemanfaatan teknologi informasi dalam pengembangan kapasitas aparatur desa.
- e. Peningkatan kerja sama dan sinergi lintas instansi dalam pembinaan aparatur desa.

Strategi-strategi tersebut dipandang mampu meningkatkan efektivitas pengembangan SDM aparatur desa secara berkelanjutan.

4. Peran Kepemimpinan Kepala Desa dalam Pengembangan SDM Aparatur Desa

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala desa memiliki peran yang sangat strategis dalam pengembangan SDM aparatur desa, dengan temuan utama sebagai berikut:

- a. Kepala desa berperan sebagai pengarah dan penentu prioritas pengembangan SDM aparatur desa.
- b. Kepala desa berfungsi sebagai motivator dan pemberi keteladanan bagi aparatur desa dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalisme kerja.
- c. Peran kepala desa dalam perencanaan dan evaluasi pengembangan SDM masih perlu diperkuat agar lebih sistematis dan terukur.
- d. Kepemimpinan kepala desa berperan penting dalam membangun sinergi dan koordinasi dengan instansi pembina desa di tingkat kecamatan dan pemerintah daerah.

Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan strategi pengembangan SDM aparatur desa sangat bergantung pada kualitas dan komitmen kepemimpinan kepala desa.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia (SDM) aparatur Desa Mahato masih bersifat insidental dan belum terintegrasi secara sistematis dalam perencanaan organisasi desa. Temuan ini menguatkan perspektif *Human Resource Development* (HRD) yang menyatakan bahwa pengembangan SDM seharusnya merupakan proses strategis, terencana, dan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja organisasi ([Garavan et al., 2017](#); [Otoo et al., 2024](#)). Ketidakterencanaan pengembangan SDM di Desa Mahato mengindikasikan bahwa fungsi HRD belum sepenuhnya dipahami sebagai investasi jangka panjang, melainkan masih diperlakukan sebagai kegiatan administratif yang mengikuti agenda eksternal.

Kondisi kompetensi aparatur desa yang belum merata, terutama dalam penguasaan teknologi administrasi dan pemahaman regulasi, sejalan dengan temuan [Saks dan Haccoun \(2016\)](#) yang menegaskan bahwa ketidaksesuaian antara kebutuhan pekerjaan dan kapasitas individu akan berdampak pada rendahnya efektivitas kinerja. Penelitian ini juga mendukung hasil studi [Dewi et al. \(2021\)](#) dan [Agustina \(2023\)](#) yang menunjukkan bahwa lemahnya pengembangan kompetensi aparatur desa berimplikasi langsung pada kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, temuan ini mempertegas bahwa peningkatan kualitas pelayanan publik desa tidak dapat dilepaskan dari pengembangan kompetensi SDM aparatur secara terarah.

Penelitian ini menemukan bahwa faktor pendukung pengembangan SDM aparatur desa meliputi dukungan regulasi, komitmen pimpinan, dan koordinasi antarinstansi. Temuan ini konsisten dengan pandangan teori institusional, yang menyatakan bahwa regulasi dan struktur kelembagaan berperan sebagai pendorong perilaku organisasi publik ([Ansell & Gash, 2008](#)). Namun, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa keberadaan regulasi belum secara otomatis menjamin efektivitas pengembangan SDM, sejalan dengan temuan [Sofianto \(2024\)](#) dan [Zaman et al. \(2022\)](#) yang menyatakan bahwa kebijakan pengembangan SDM desa sering kali bersifat normatif dan belum diimplementasikan secara optimal di tingkat desa.

Sebaliknya, faktor penghambat utama pengembangan SDM aparatur desa adalah keterbatasan anggaran, lemahnya perencanaan SDM, serta rendahnya motivasi aparatur desa. Temuan ini sejalan dengan penelitian [Wahyul \(2024\)](#) dan [Laila \(2025\)](#) yang menegaskan bahwa keterbatasan

sumber daya dan tidak adanya perencanaan pengembangan SDM yang jelas menyebabkan program pelatihan aparatur desa tidak berkelanjutan dan berdampak minimal. Dari perspektif *resource-based view*, keterbatasan sumber daya organisasi akan membatasi kemampuan desa dalam mengembangkan keunggulan berbasis SDM (Barney, 1991), yang dalam konteks ini tercermin pada keterbatasan kapasitas aparatur desa.

Strategi pengembangan SDM yang diidentifikasi dalam penelitian ini, seperti perencanaan berbasis kompetensi, penguatan pembinaan internal, pemanfaatan teknologi, dan sinergi antarinstansi, selaras dengan konsep *Strategic Human Resource Development* yang menekankan integrasi antara strategi organisasi dan pengembangan SDM ([Garavan et al., 2017](#)). Temuan ini juga memperkuat hasil penelitian [Holton dan Baldwin \(2018\)](#) yang menekankan pentingnya transfer pembelajaran agar hasil pelatihan dapat diterapkan dalam praktik kerja. Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM aparatur desa harus melampaui pelatihan formal dan diarahkan pada pembelajaran berkelanjutan di lingkungan kerja.

Peran kepemimpinan kepala desa yang ditemukan dalam penelitian ini memperkuat teori kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan strategis, yang menempatkan pemimpin sebagai agen perubahan dan penggerak utama pengembangan kapasitas organisasi ([Northouse, 2021](#)). Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian [Agustina \(2023\)](#) dan [Wahyul \(2024\)](#) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang visioner dan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan pengembangan SDM aparatur desa. Kepala desa yang memiliki komitmen terhadap pengembangan SDM mampu menciptakan iklim kerja yang mendorong pembelajaran, motivasi, dan profesionalisme aparatur desa.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM aparatur desa merupakan proses multidimensional yang dipengaruhi oleh faktor struktural, strategis, dan kepemimpinan. Dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang cenderung menekankan aspek pelatihan atau kompetensi teknis secara parsial, penelitian ini memberikan kontribusi dengan menghadirkan analisis holistik yang mengintegrasikan kondisi aktual, faktor pendukung dan penghambat, strategi pengembangan SDM, serta peran kepemimpinan kepala desa dalam satu kerangka analisis. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur pengembangan SDM sektor publik desa dan memberikan dasar

empiris bagi perumusan kebijakan pengembangan SDM aparatur desa yang lebih kontekstual dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia (SDM) aparatur Desa Mahato masih menghadapi berbagai keterbatasan struktural dan manajerial. Pengembangan SDM belum dilaksanakan secara sistematis dan berkelanjutan, dengan tingkat kompetensi aparatur yang belum merata, khususnya dalam penguasaan teknologi administrasi dan pemahaman regulasi pemerintahan desa. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM aparatur desa belum sepenuhnya diposisikan sebagai strategi organisasi dalam peningkatan kualitas pelayanan publik.

Hasil penelitian juga menegaskan bahwa keberhasilan pengembangan SDM aparatur desa dipengaruhi oleh kombinasi faktor pendukung dan penghambat. Dukungan regulasi, komitmen pimpinan, dan koordinasi antarinstansi menjadi faktor pendukung utama, sementara keterbatasan anggaran, lemahnya perencanaan pengembangan SDM, serta rendahnya motivasi aparatur desa menjadi faktor penghambat dominan. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM aparatur desa memerlukan pendekatan yang integratif antara kebijakan, kepemimpinan, dan pengelolaan sumber daya.

Penelitian ini menemukan bahwa strategi pengembangan SDM aparatur desa yang efektif perlu diarahkan pada perencanaan berbasis kompetensi, penguatan pembinaan internal, pemanfaatan teknologi, serta peningkatan sinergi lintas instansi. Selain itu, kepemimpinan kepala desa memiliki peran strategis sebagai pengarah, motivator, dan penghubung utama dalam merancang serta mengimplementasikan strategi pengembangan SDM aparatur desa. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi empiris dan praktis dalam memperkaya kajian pengembangan SDM sektor publik desa serta menjadi rujukan bagi pemerintah desa dan pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan pengembangan SDM aparatur desa yang berkelanjutan dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

REFERENSI

Agustina, L. (2023). Kompetensi aparatur desa dan profesionalisme pelayanan publik. *Jurnal Manajemen Sektor Publik*, 7(2), 89–102.

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Dewi, R., Prasetyo, A., & Wibowo, T. (2021). Pengaruh pengembangan SDM aparatur desa terhadap kualitas pelayanan publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(2), 145–158.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2017). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 41(1), 4–27.
- Holton, E. F., & Baldwin, T. T. (2018). Improving learning transfer in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 29(3), 199–206.
- Laila, N. (2025). Strategi pengembangan kapasitas aparatur desa berbasis kebutuhan lokal. *Jurnal Pembangunan dan Kebijakan Publik*, 14(1), 1–15.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership theory and practice (8th ed.). *Leadership Quarterly*, 32(1), 101–118.
- Otoo, F. N. K., Assuming, J., & Agyei, P. M. (2024). Human resource development and organizational performance: The mediating role of employee competencies. *Journal of Human Resource Management*, 12(2), 45–60.
- Saks, A. M., & Haccoun, R. R. (2016). Managing performance through training and development. *Human Resource Management Review*, 26(4), 317–332.
- Sofianto, A. (2024). Manajemen sumber daya manusia aparatur desa dalam pembangunan ekonomi lokal. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 21(1), 55–69.
- Wahyul, A. (2024). Strategi pengembangan SDM aparatur desa dalam peningkatan kinerja pelayanan publik. *Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah*, 9(1), 33–47.

Zaman, M., Hidayat, R., & Suryani, D. (2022). Pengembangan kapasitas aparaturnya desa dan implikasinya terhadap kinerja ekonomi desa. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, 10(3), 201–215.