

**KAPASITAS SUMBER DAYA APARATUR DESA
DALAM MEWUJUDKAN PELAYANAN PRIMA
(Studi di Desa Balongrejo Kecamatan Berbek Kabupaten Nganjuk)**

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Oleh:
NENY ARIANI
NIM. 145030101111021



Dosen Pembimbing:
1. Drs. Heru Ribawanto, MS.
2. Ali Maskur, S.AP., M.AP., MA.

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG
2018**

TANDA PENGESAHAN

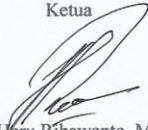
Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis
 Tanggal : 03 Mei 2018
 Jam : 09.00-10.00 WIB
 Skripsi atas nama : Neny Ariani
 Judul : Kapasitas Sumber Daya Aparatur Desa dalam Mewujudkan Pelayanan Prima (Studi di Desa Balongrejo Kecamatan Berbek Kabupaten Nganjuk)

Dan dinyatakan Lulus

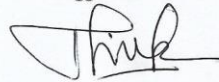
MAJELIS PENGUJI

Ketua



Drs. Heru Ribawanto, MS
 NIP. 19520911 197903 1 002

Anggota



Ali Maskur, S. AP., M. AP., MA
 NIP. 19860716 201404 1 001

Ketua



Dr. Ainul Hayat, M. Si
 NIP. 19730713 200604 1 001

Anggota



Drs. Minto Hadi, M. Si
 NIP. 19540127 198103 1 003



TANDA PENGESAHAN

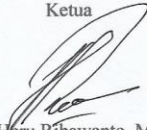
Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu
Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis
 Tanggal : 03 Mei 2018
 Jam : 09.00-10.00 WIB
 Skripsi atas nama : Neny Ariani
 Judul : Kapasitas Sumber Daya Aparatur Desa dalam
 Mewujudkan Pelayanan Prima (Studi di Desa
 Balongrejo Kecamatan Berbek Kabupaten Nganjuk)

Dan dinyatakan Lulus

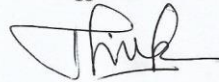
MAJELIS PENGUJI

Ketua



Drs. Heru Ribawanto, MS
NIP. 19520911 197903 1 002

Anggota



Ali Maskur, S. AP., M. AP., MA
NIP. 19860716 201404 1 001

Ketua



Dr. Ainul Hayat, M. Si
NIP. 19730713 200604 1 001

Anggota



Drs. Minto Hadi, M. Si
NIP. 19540127 198103 1 003

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang No 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 19 April 2018

Mahasiswa



Nama : Neny Ariani

NIM : 145030101111021

CURRICULUM VITAE

Nama : Neny Ariani

Nomor Induk Mahasiswa : 145030101111021

Tempat / Tanggal Lahir : Nganjuk, 09 Januari 1996

Pendidikan : 1. SD Negeri 1 Tiripan
2. SMP Negeri 3 Nganjuk
3. SMA Negeri 1 Nganjuk

Alamat Asal : Ds. Balongrejo Kecamatan Berbek
Kabupaten Nganjuk

Alamat di Malang : Jl. Watugong No. 15 Kelurahan Ketawanggede
Kecamatan Lowokwaru Malang

Email : nenyariani9@gmail.com

Nomor HP : 081232157189



PERSEMBAHAN UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

Bapak Drs. Heru Ribawanto, MS selaku Ketua Dosen Pembimbing skripsi dan Bapak Ali Maskur, S. AP., M. AP., MA selaku Anggota Dosen Pembimbing skripsi. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Bapak Dr. Fadillah Amin, M. AP, Ph. D selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Bapak Warsito selaku Kepala Desa Balongrejo Kecamatan Berbek Kabupaten Nganjuk. Aparatur desa Balongrejo Kecamatan Berbek Kabupaten Nganjuk. Orang tua, keluarga, dan teman-teman Administrasi Publik yang senantiasa memberikan dukungan dan doa sehingga penulis menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

RINGKASAN

Neny Ariani, 2018, **Kapasitas Sumber Daya Aparatur Desa dalam Mewujudkan Pelayanan Prima (Studi di Desa Balongrejo Kecamatan Berbek Kabupaten Nganjuk)**, Pembimbing: Drs. Heru Ribawanto, MS dan Ali Maskur, S. AP., M. AP., MA

Penelitian ini dilakukan atas dasar fenomena kinerja aparatur pemerintah desa yang dewasa ini semakin dituntut untuk mewujudkan pelayanan prima. Karena itu, diperlukan pembangunan dan peningkatan kapasitas (*capacity building*) aparatur desa. Kapasitas yang perlu dibangun mencakup aspek kemampuan dasar, kemampuan manajemen, dan kemampuan teknis.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kapasitas sumber daya aparatur desa dalam mewujudkan pelayanan prima di Desa Balongrejo Kecamatan Berbek Kabupaten Nganjuk berdasarkan kemampuan dasar, kemampuan manajemen, dan kemampuan teknis.

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan rancangan studi kemasyarakatan. Data dikumpulkan dengan teknik wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Narasumber penelitian ini meliputi: aparatur Desa Balongrejo (Kades, Sekdes, Kaur, Kasi, dan Kasun), anggota BPD, dan masyarakat Desa Balongrejo yang pernah meminta pelayanan dari aparatur desa. Data hasil penelitian ini dianalisis secara kualitatif sesuai kaidah Moleong, yaitu dengan cara menguraikan masalah yang ada dengan kalimat-kalimat yang bertujuan untuk menjelaskan masalah yang terjadi hingga diperoleh suatu kesimpulan yang jelas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum kapasitas sumber daya aparatur Desa Balongrejo berdasarkan kemampuan dasar sudah cukup baik, namun pengetahuan tentang tupoksi jabatan masih perlu ditingkatkan lagi. Kapasitas sumber daya aparatur Desa Balongrejo berdasarkan kemampuan manajemen sudah cukup baik, namun Kades masih kurang mampu bersikap tegas pada bawahan, dan perlu upaya peningkatan keterampilan komputer dan penyusunan APBDes sesuai format baku. Kapasitas sumber daya aparatur Desa Balongrejo berdasarkan kemampuan teknis sudah cukup baik, namun pelayanan pengurusan surat-surat kependudukan dan keahlian pengoperasian komputer masih perlu ditingkatkan. Karena itu, kepala desa disarankan menyelenggarakan pelatihan komputer yang berstandar nasional dan bersertifikasi.

Kata Kunci : Kapasitas, Aparatur Desa, Pelayanan Prima

SUMMARY

Neny Ariani, 2018, **Aparatus' Resource Capacity in Achieving Excellent Services (Study in Balongrejo Village Berbek Sub-District Nganjuk Regency)**, Guide Lecturers: Drs. Heru Ribawanto, MS and Ali Maskur, S.AP, M.AP, MA

This research was conducted based on performance phenomenon of village government apparatus which is furthermore demanded to realize the excellent service. Therefore, development and capacity building of the village apparatus is required. Capacities that need to be built include aspects of basic skills, management skills, and technical skills.

The purpose of this study was to determine the capacity of village apparatus' resources in achieving excellent service in Balongrejo Village Berbek Sub-District Nganjuk Regency based on basic ability, management ability, and technical capability.

This research was included in the type of descriptive qualitative research with the design of community study. Data were collected by interview technique, observation, and documentation study. The sources of this research included: Balongrejo village apparatus (village head, secretary, head of affairs, head of division, and head of sub-village), members of BPD, and Balongrejo villagers who had ever requested services from the village apparatus. The data of this research was analyzed qualitatively according to Moleong rule by describing the existing problem with sentences that aim to explain the problem that happened until obtained by a clear conclusion.

The results showed that in general apparatus' resources capacity based on basic skills were good enough, but the knowledge about job description needed to be improved again. The apparatus' resources capacity based on management capability were good enough, but village head was not able to be firm to subordinate and needed effort to improve computer skill and compilation of APBDes according to standard format. The apparatus' resources based on technical capability were good enough, but the service of resident letters and computer operation skills needed to be improved. Therefore, the village head is then advised to organize computer training that is of national standard and certified.

Keywords: Capacity, Village Apparatus, Excellent Service

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Kapasitas Sumber Daya Aparatur Desa Dalam Mewujudkan Pelayanan Prima (Studi di Desa Balongrejo Kecamatan Berbek Kabupaten Nganjuk)”**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan berwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
2. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
3. Bapak Dr. Fadillah Amin, M. AP, Ph. D selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi
4. Bapak Drs. Heru Ribawanto, MS selaku Ketua Dosen Pembimbing skripsi yang telah bersedia mengarahkan, mendukung dan membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Bapak Ali Maskur, S. AP., M. AP., MA selaku Anggota Dosen Pembimbing skripsi yang telah bersedia mengarahkan, mendukung dan membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Dosen dan Pegawai Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang senantiasa memberikan dukungan sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.
7. Bapak Warsito selaku Kepala Desa Balongrejo Kecamatan Berbek Kabupaten Nganjuk dalam menerima penulis untuk mengadakan penelitian penulis serta membantu dan mendukung penulis untuk penyelesaian penulisan skripsi ini.
8. Aparatur desa Balongrejo Kecamatan Berbek Kabupaten Nganjuk yang telah membantu dan mendukung penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
9. Orang tua, keluarga, dan teman-teman Administrasi Publik yang senantiasa memberikan dukungan dan doa sehingga penulis menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi penulis bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 19 April 2018

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kontribusi Penelitian	9
E. Sistematika Penulisan	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu	11
B. Landasan Teori	16
1. Konsep Pembangunan Kapasitas (<i>Capacity Building</i>)	16
a. Pengertian Pembangunan Kapasitas (<i>Capacity Building</i>)	16
b. Tujuan Pembangunan Kapasitas (<i>Capacity Building</i>)	18
c. Ruang Lingkup Pembangunan Kapasitas (<i>Capacity Building</i>)	19
d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Capacity Building</i>	20
2. Kapasitas Sumber Daya Manusia dan Aparatur Desa .	21
a. Pengertian Kapasitas Sumber Daya Manusia.....	21
b. Peran Sumber Daya Manusia dalam Organisasi	22
c. Dimensi Kapasitas Sumber Daya Manusia	24
d. Kapasitas Sumber Daya Aparatur Desa	27
3. Desa	32
a. Pengertian Desa	32
b. Karakteristik Masyarakat Desa	34
c. Aparatur Desa.....	35

4. Pelayanan Publik	41
a. Pengertian Pelayanan Publik.....	41
b. Asas-Asas Pelayanan Publik.....	42
c. Pentingnya Pelayanan Prima di Sektor Publik.....	43
5. Pelayanan Prima	45
a. Pengertian Pelayanan Prima.....	45
b. Faktor-Faktor Pelayanan Prima	47
c. Manfaat Pelayanan Prima.....	49
d. Standar Pelayanan Minimal (SPM) Desa.....	51
C. Kerangka Pemikiran	53

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	54
B. Fokus Penelitian.....	55
C. Lokasi dan Situs Penelitian	56
D. Sumber Data	57
E. Teknik Pengumpulan Data	58
F. Analisis Data.....	59
G. Validitas Data	61

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data	63
1. Gambaran Umum Kabupaten Nganjuk	63
a. Kondisi Geografis	63
b. Kondisi Topografis	63
c. Kondisi Demografis	64
d. Komoditas Unggulan	65
2. Gambaran Umum Desa Balongrejo.....	66
a. Kondisi Geografis	66
b. Kondisi Demografis	66
c. Aspek Ekonomi	67
d. Kehidupan Sosial	67
e. Sistem Pemerintahan	68
f. Pengelolaan Keuangan.....	74
g. Fasilitas Umum	75
3. Gambaran Narasumber Penelitian	75
4. Gambaran Khusus.....	81
a. Kapasitas Aparatur Desa Berdasarkan Kemampuan Dasar	82
1) Pengetahuan tentang Dasar-dasar Pemerintahan Desa	82
2) Pengetahuan tentang Peraturan Desa	83
3) Pengetahuan tentang Tugas Pokok dan Fungsi Aparatur Desa	85
b. Kapasitas Aparatur Desa Berdasarkan Kemampuan Manajemen	88
1) Kemampuan Manajemen SDM.....	88

2) Kemampuan Manajemen Pelayanan Publik	88
3) Kemampuan Manajemen Aset.....	90
4) Kemampuan Manajemen Keuangan.....	92
c. Kapasitas Aparatur Desa Berdasarkan Kemampuan Teknis.....	96
1) Kemampuan Penyusunan Administrasi Desa	97
2) Kemampuan Penyusunan Anggaran	99
3) Kemampuan Penyusunan Perencanaan Pembangunan.....	99
4) Kemampuan Pelayanan Publik	101
B. Analisis Data dan Interpretasi.....	107
1. Kapasitas Aparatur Desa Berdasarkan Kemampuan Dasar.....	107
a. Pengetahuan tentang Dasar-Dasar Pemerintahan Desa	107
b. Pengetahuan tentang Peraturan Desa	109
c. Pengetahuan tentang Tugas Pokok dan Fungsi Aparatur Desa	111
2. Kapasitas Aparatur Desa Berdasarkan Kemampuan Manajemen	113
a. Kemampuan Manajemen SDM.....	113
b. Kemampuan Manajemen Pelayanan Publik	115
c. Kemampuan Manajemen Aset	118
d. Kemampuan Manajemen Keuangan	120
3. Kapasitas Aparatur Desa Berdasarkan Kemampuan Teknis	122
a. Kemampuan Penyusunan Administrasi Desa	121
b. Kemampuan Penyusunan Anggaran	124
c. Kemampuan Penyusunan Perencanaan Pembangunan	125
d. Kemampuan Pelayanan Publik.....	127
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	132
B. Saran	133

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
Tabel 2.1	Tinjauan Penelitian Terdahulu	11
Tabel 4.1	Gambaran Latar Belakang Aparatur Desa Balongrejo.....	81



DAFTAR GAMBAR/BAGAN

No	Judul	Halaman
Gambar 2.1	Struktur Organisasi Pemerintahan Desa	40
Gambar 2.2	Bagan Kerangka Pemikiran	53
Gambar 3.1	Bagan Alur Analisis Data	60
Gambar 4.1	Peta Kabupaten Nganjuk	64
Gambar 4.2	Bagan Susunan Organisasi Pemerintah Desa Balongrejo.....	68
Gambar 4.3	Alur Penyusunan Peraturan Desa	85
Gambar 4.4	Grafik Aset Desa Balongrejo Tahun 2015 s/d 2017	91
Gambar 4.5	Grafik Keuangan Desa Balongrejo Tahun 2015 s/d 2017	93



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tujuan pembangunan daerah adalah meningkatkan pemerataan penyebaran pembangunan nasional di seluruh wilayah tanah air sehingga terjadi keselarasan laju pertumbuhan antar daerah serta memperkuat kesatuan nasional dengan meningkatkan ikatan ekonomi dan sosial antar wilayah. Dengan demikian diharapkan semangat dan gairah partisipasi masyarakat untuk meningkatkan kegiatan pembangunan di daerahnya masing-masing akan semakin besar. Kegiatan pembangunan tersebut perlu dikoordinasikan untuk dapat mengembangkan sumber-sumber potensi yang dimiliki oleh daerah sehingga dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi daerah yang bersangkutan. Kegiatan pembangunan juga ditujukan untuk mengatasi dan memecahkan masalah-masalah yang dihadapi oleh daerah.

Desa merupakan representasi dari kesatuan masyarakat hukum terkecil yang telah ada dan tumbuh berkembang seiring dengan sejarah kehidupan masyarakat Indonesia dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari tatanan kehidupan bangsa Indonesia. Data terakhir dari Ditjen Administrasi Kependudukan tahun 2015 menyebutkan jumlah desa di Indonesia adalah 74.093 desa (Kemendes RI, 2015). Ini artinya bahwa wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia sekitar 89% terdiri dari pemerintahan desa dan hanya sekitar 11% berupa pemerintahan yang bersifat perkotaan. Sebagian

besar rakyat Indonesia bermukim di daerah pedesaan dan mengisi sektor pertanian, sehingga memposisikan desa berpotensi menjadi lumbung pangan nasional. Karena itu daerah pedesaan mempunyai fungsi dan peranan yang sangat besar dan strategis bagi dasar pembangunan baik di bidang politik, ekonomi, sosial-budaya maupun di bidang pertahanan dan keamanan nasional (Nurcholis, 2011: 5).

Namun sekian lama, desa-desa terlupakan dan belum mendapat perhatian langsung dari pemerintah. Desa sebelumnya selalu dipandang sebagai obyek pembangunan yang mengandalkan tetesan sisa anggaran pembangunan perkotaan. Terjadi kepincangan pembangunan, ketidakadilan pusat dan daerah, kota dan desa. Dampaknya desa menjadi daerah tertinggal dan minim pembangunan. Konsentrasi pembangunan selama ini sungguh-sungguh terpusat di kota-kota, sehingga desa pun terabaikan yang artinya tak ada kemajuan di desa. Maka desa ditinggalkan warga terbaik dengan urbanisasi ke kota dan mengakibatkan ribuan desa jadi desa tertinggal. Akibat tragisnya, terjadi perapuhan sistemik yang merongrong kekuatan negara dan stabilitas sebagai sebuah bangsa (Kemendes RI, 2015: 8).

Pembangunan ketahanan masyarakat desa yang mencita-citakan terciptanya kesejahteraan masyarakat yang berkelanjutan, sudah termaktub dalam tujuan utama ditetapkannya pengaturan desa sebagaimana diatur dalam Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa. Dalam UU tersebut diatur kewenangan desa sebagai "kuasa desa" untuk mengatur, mengurus dan mempertanggungjawabkan penyelenggaraan pemerintahan desa, pelaksanaan

pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan dan pemberdayaan masyarakat. Kewenangan desa dikelola dalam bingkai sistem pemerintahan desa yang demokratis, meliputi kewenangan dalam penyelenggaraan pemerintahan desa, pelaksanaan pembangunan desa, pembinaan dan pemberdayaan masyarakat desa berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan adat istiadat desa (Widjaja, 2007: 191).

Pemerintahan Desa ini merupakan sebuah bentuk pemerintahan demokratis, karena kepala desa selaku pimpinan pemerintah desa dipilih langsung oleh dan dari penduduk desa sebagai warga negara Republik Indonesia yang memenuhi persyaratan. Desa dipimpin oleh seorang kepala desa yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan pemerintahan desa dan memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya. Dalam menjalankan tugasnya tersebut, kepala desa dibantu oleh jajaran perangkat desa (sekdes, kasi, kaur dan kasun) serta diawasi oleh Badan Permusyawaratan Desa (BPD), sehingga keseluruhan sumber daya tersebut disebut sebagai perangkat desa.

Kinerja aparatur pemerintah desa dewasa ini semakin dituntut untuk benar-benar mengarah pada praktek *good local governance*. Karena itu, diperlukan peningkatan kapasitas aparatur desa yang mencakup penguasaan pengetahuan, keterampilan dan wawasan yang diperoleh melalui pendidikan, latihan, belajar dan pengalaman (Asrori, 2014: 103). Baik atau tidaknya kapasitas sumber daya aparatur desa sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan keterampilan kerja yang dimiliki. Asrori

(2014: 114) berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan bahwa semakin baik kapasitas sumber daya aparatur desa, maka semakin profesional pula pelayanan yang diberikan kepada masyarakat desa sesuai dengan tujuan otonomi desa yaitu untuk meningkatkan pelayanan publik bagi masyarakat desa guna mempercepat perwujudan kesejahteraan umum.

Kapasitas aparatur desa merupakan tolok ukur kinerja aparatur desa yang secara tidak langsung akan menentukan pencapaian Indeks Pembangunan Manusia (IPM) di desa tersebut. Data IPM di wilayah Kabupaten Nganjuk pada tahun 2016 tercatat sebesar 70,5 hampir setara dengan IPM provinsi dan nasional di tahun yang sama (BPS, 2017). Hal ini mencerminkan bahwa IPM rata-rata masyarakat di desa-desa di wilayah Kabupaten Nganjuk berada pada kategori menengah. Karena itu, kinerja aparatur desa-desa di wilayah Kabupaten Nganjuk perlu terus ditingkatkan agar IPM masyarakat desa setempat juga akan meningkat menjadi lebih optimal dan pada akhirnya kesejahteraan masyarakat menjadi lebih baik.

Desa Balongrejo merupakan salah satu desa di wilayah Kecamatan Berbek Kabupaten Nganjuk yang sebagian besar penghidupan masyarakatnya masih bertumpu pada sektor agraris dengan sistem pengelolaan yang tradisional. Pada tahun 2016 desa ini masuk dalam kategori desa tertinggal dan memperoleh bantuan dana IDT sebesar Rp.300 juta. Pengamatan peneliti menunjukkan bahwa kondisi fisik pemukiman warga desa, sebagian besar masih menunjukkan kategori keluarga sejahtera tingkat 1 yang sering juga dikelompokkan sebagai kategori masyarakat miskin. Karena itu, aparatur desa

setempat diharapkan berupaya meningkatkan kesejahteraan warga melalui peningkatan kapasitas dalam mewujudkan pelayanan prima.

Berdasarkan wawancara pendahuluan yang dilakukan peneliti terhadap seorang anggota Badan Permusyawaratan Desa (BPD) di Desa Balongrejo Kecamatan Berbek Kabupaten Nganjuk, diperoleh informasi bahwa pada kepemimpinan kepala desa yang sekarang dinilai sudah memiliki kapasitas sumber daya yang cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari tingkat pendidikan Kepala Desa, Sekretaris Desa dan perangkat desa yang lain hampir seluruhnya setingkat SMA atau sederajat. Namun masih ada perangkat desa yang memiliki tingkat pendidikan SMP, sehingga keterampilan dalam hal pelayanan administrasi masih rendah. Hal ini disiasati dengan penyelenggaraan diklat secara mandiri oleh Pemerintah Desa Balongrejo dengan mendatangkan guru komputer di desa setempat untuk membekali aparat desa dengan pelatihan pengoperasian komputer dan pembuatan surat-surat keterangan kependudukan. Namun penyelenggaraan bimtek dari pemerintah daerah dan pusat belum pernah dilakukan dalam kurun waktu 2 tahun terakhir.

Masalah kapasitas aparatur desa yang masih ditemui adalah kurangnya kemampuan dalam hal pemanfaatan teknologi informasi, misalnya pemanfaatan internet untuk pengiriman *email* dan mengakses berbagai informasi penting. Hal ini berimbas pada kurangnya kapasitas aparatur desa dalam membuat surat keterangan dengan format-format baru atau untuk keperluan khusus. Biasanya dalam kasus tersebut, warga diminta membuat

sendiri format surat dan baru ditandatangani oleh kepala desa. Aparatur Desa Balongrejo juga masih belum melakukan inovasi pelayanan berbasis teknologi informasi untuk kegiatan sosialisasi dan menggalang aspirasi dari warga. Misalnya penggunaan teknologi *whatsapp* atau *facebook* untuk melakukan sosialisasi program-program desa dan laporan-laporan masyarakat belum pernah dilakukan secara sistematis dan terorganisir. Sosialisasi program-program kerja saat ini lebih banyak dilakukan secara lisan dari mulut ke mulut atau sebagian laporan ditempelkan pada papan informasi di kantor desa. Hal ini membuat komunikasi antara aparatur desa dengan masyarakat berjalan kurang efektif, banyak masyarakat yang kurang paham program-program kerja pemerintah desa, sehingga tidak bisa memberikan dukungan dan partisipasi di dalamnya.

Selain itu, banyak perangkat desa yang memiliki pekerjaan sampingan atau usaha mandiri di luar profesinya sebagai aparatur desa. Kondisi ini membuat mereka sering mengorbankan jam kerja di kantor desa untuk mengurus pekerjaan sampingan tersebut. Pekerjaan sampingan tersebut dilakukan rata-rata karena alasan minimnya kompensasi finansial yang mereka peroleh dari profesinya sebagai aparatur desa, sehingga tidak dapat mencukupi kebutuhan ekonomi keluarga mereka. Berdasarkan wawancara pendahuluan yang dilakukan peneliti dengan beberapa warga Desa Balongrejo, mereka rata-rata mengeluhkan jam buka kantor desa yang tidak jelas dan seringnya aparatur desa tidak ada di tempat ketika warga meminta pelayanan. Masalah ini biasanya dicarikan solusi dengan memberikan

kesempatan bagi warga untuk dilayani di luar jam kerja di rumah masing-masing aparat desa yang berkepentingan. Namun hal inipun berjalan kurang efektif, karena sebagian data-data yang diperlukan berada di kantor desa. Hal ini menyebabkan beberapa warga Desa Balongrejo belum memiliki data kependudukan seperti KTP, KK, akte kelahiran, dan sebagainya karena enggan mengurus surat-surat keterangan kependudukan di kantor desa.

Berdasarkan uraian latar belakang dan fakta masalah di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih jauh tentang masalah kapasitas sumber daya aparat Desa Balongrejo yang berimbas pada pelayanan prima yang diberikan bagi warganya. Dalam konteks pelayanan desa, pelayanan prima dapat diartikan sebagai pelayanan yang melampaui dari Standar Pelayanan Minimal (SPM) desa. Maka dari itu peneliti tertarik untuk mengangkat judul penelitian: **Kapasitas Sumber Daya Aparatur Desa Dalam Mewujudkan Pelayanan Prima (Studi di Desa Balongrejo Kecamatan Berbek Kabupaten Nganjuk).**

B. Rumusan Masalah

Guna mewujudkan suatu pemerintahan desa yang baik (*good governance*) dan mampu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat desa, maka diperlukan kapasitas sumber daya aparat desa yang memenuhi standar kompetensi sesuai tugas pokok dan fungsi jabatannya. Rendahnya tingkat pendidikan dan keikutsertaan diklat mencerminkan rendahnya kapasitas aparat desa dan menyebabkan rendahnya pengetahuan serta

keterampilan aparatur desa dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi jabatannya.

Dalam konteks penelitian ini, peneliti menangkap adanya indikasi masalah kapasitas sumber daya aparatur di Desa Balongrejo Kecamatan Berbek Kabupaten Nganjuk, namun belum diketahui secara pasti sejauh mana kapasitas aparatur desa tersebut, apakah sudah memenuhi harapan atau belum. Karena itu, permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah: “Bagaimana kapasitas sumber daya aparatur desa dalam mewujudkan pelayanan prima di Desa Balongrejo Kecamatan Berbek Kabupaten Nganjuk?”

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Untuk menganalisis kapasitas sumber daya aparatur desa dalam mewujudkan pelayanan prima di Desa Balongrejo Kecamatan Berbek Kabupaten Nganjuk.

2. Tujuan Khusus

- a. Untuk mendeskripsikan kapasitas sumber daya aparatur desa berdasarkan kemampuan dasar.
- b. Untuk mendeskripsikan kapasitas sumber daya aparatur desa berdasarkan kemampuan manajemen.
- c. Untuk mendeskripsikan kapasitas sumber daya aparatur desa berdasarkan kemampuan teknis.

D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Teoritis

Hasil penelitian ini dapat mengembangkan disiplin ilmu administrasi publik, khususnya yang berkaitan dengan pelayanan publik dan pemerintahan desa.

2. Kontribusi Praktis

a. Bagi Institusi Pendidikan

Dapat memberikan menambah koleksi penelitian tentang mutu pelayanan aparatur desa dan dapat menjadi rujukan bagi peneliti selanjutnya.

b. Bagi Aparatur Desa

Dapat menjadi masukan untuk mewujudkan *good governance* dan kepuasan publik melalui peningkatan kapasitas sumber daya aparatur desa dalam memberikan pelayanan prima bagi masyarakat desa.

c. Bagi Pemerintah Pusat dan Daerah

Dapat mendorong peningkatan tertib administrasi desa, sehingga dapat memberikan data-data yang akurat kepada pemerintah pusat dan daerah untuk keperluan pelaksanaan pembangunan dan pembuatan kebijakan.

d. Bagi Masyarakat Desa

Dapat memberikan wawasan bagi masyarakat desa tentang hak pelayanan publik dan mendukung pengawasan terhadap pelayanan aparatur desa agar semakin profesional, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa setempat.

E. Sistematika Penulisan

Penulisan proposal penelitian ini disusun berdasarkan sistematika sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Bagian ini terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bagian ini terdiri dari penelitian terdahulu, konsep teori tentang *capacity building*, kapasitas sumber daya manusia, konsep tentang desa, pelayanan publik, pelayanan prima serta kerangka berpikir.

Bab III Metode Penelitian

Bagian ini terdiri dari jenis penelitian, fokus penelitian, sumber data, lokasi dan situs penelitian, analisis data, dan validitas data.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bagian ini terdiri dari gambaran umum lokasi penelitian, temuan penelitian, dan pembahasan.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Bagian ini terdiri dari kesimpulan penelitian dan saran-saran yang direkomendasikan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Berikut adalah hasil-hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini:

Tabel 2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti / Jurnal	Judul	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Randy Aristia: eJournal Ilmu Pemerintahan, 3 (1), 2015: 443-457.	Studi Tentang Kemampuan Aparatur Desa dalam Pelayanan Administrasi Kependudukan di Kampung Datah Bilang Baru Kecamatan Long Hubung Kabupaten Mahakam Ulu	Deskriptif Kualitatif	Aparatur desa tidak mampu untuk mengetahui dan memahami tugas dan fungsinya sebagai aparatur desa, begitu juga dengan kemampuan keterampilan aparatur desa tidak mampu menggunakan komputer, dan untuk kemampuan sikap aparatur cukup baik karena aparatur desa tidak ada yang melanggar aturan yang berlaku baik di masyarakat maupun dalam menjalankan tugasnya sebagai aparatur desa. Faktor penghambat lain yang dihadapi adalah formulir data pemohon untuk pembuatan dokumen terkadang habis sehingga masyarakat ada yang tidak dapat terlayani dalam proses pelayanan dokumen Administrasi Kependudukan.

2.	Rahmad: <i>International Journal of Government and Social Science</i> . Vol. 1 No. 1 Oktober 2015	Peningkatan Kapasitas Aparatur Pemerintah Daerah dalam Pelayanan Publik (Studi pada Kantor Camat Peudada Kabupaten Bireuen)	Deskriptif Kualitatif	Tingkat kapasitas aparatur pemerintah daerah dalam pelayanan publik di Kecamatan Peudada menganut pelayanan terpadu dan sudah transparan, tetapi tingkat pelayanan di Kantor Camat masih kurang, pelayanan yang diberikan belum termasuk pelayanan terbaik; Faktor yang mempengaruhi tingkat kapasitas aparatur pemerintah daerah dalam pelayanan publik di Kecamatan Peudada adalah masih sangat terbatasnya sarana penunjang pekerjaan yang dimiliki. Upaya yang dilakukan oleh Camat Kecamatan Peudada dalam meningkatkan kapasitas aparatur pemerintah daerah adalah melalui program peningkatan prasana dan sarana aparatur negara, serta program peningkatan efisiensi aparatur Negara.
3.	Hendra Sumigar: Jurnal Eksekutif Unsrat. Vol.1 No. 7 (2016).	Kemampuan Manajerial Aparat Pemerintah Desa dalam Pembangunan (Suatu Studi di Desa Atep Kecamatan Langowan Selatan)	Deskriptif Kualitatif	Kemampuan manajerial aparat pemerintahan desa melalui indikator kemampuan pengelolaan struktur organisasi, kemampuan memperoleh dukungan lingkungan, kemampuan pelaksanaan tugas (<i>performance</i>) dan kemampuan leadership secara umum disimpulkan cukup baik. Tingkat pembangunan desa yang diukur melalui adanya partisipasi masyarakat, adanya perimbangan peran pemerintah dan masyarakat dalam pembangunan,

				danya kemandirian masyarakat serta peningkatan taraf hidup masyarakat secara keseluruhan disimpulkan cukup baik.
4.	Asrori: Jurnal Bina Praja Vol. 6 No. 2. Juni 2014: 101- 116.	Kapasitas Perangkat Desa dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa di Kabupaten Kudus	Deskriptif Kualitatif	Tingkat pendidikan dan masa kerja perangkat desa sudah memadai, yaitu 73,7 perangkat desa berpendidikan SLTP s/d SLTA, dan 97,9% memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun. Keikutsertaan perangkat desa dalam diklat bintek kompetensi masih sangat rendah, dimana 82,1% perangkat desa belum mengikuti diklat bintek peningkatan kemampuan dasar. Tingkat pemahaman perangkat desa dalam memahami majemen sumber daya manusia (SDM) masih kurang. Kemampuan teknis perangkat desa masih kurang, seperti adanya loncatan-loncatan dalam penyusunan dokumen perencanaan pembangunan.
5.	Sulismadi, Wahyudi dan Muslimin: Ringkasan Hasil Penelitian. DPPM-UMM Malang. 2016.	Model Penguatan Kapasitas Pemerintah Desa dalam Menjalankan Fungsi Pemerintahan Berbasis <i>E- Government</i> Menuju Pembangunan Desa Berdaya Saing	Deskriptif Kualitatif	Pemerintah Desa Landungsari desa mampu melakukan perencanaan pembangunan desa, tatakelola administrasi desa, dan pengelolaan keuangan desa dengan baik dan benar. Kendati demikian, pemerintah desa juga menghadapi persoalan serius yaitu minimnya kapasitas sumber daya manusia pemerintah desa, kuantitas perangkat desa sangat kurang, dan perangkat desa belum memahami tupoksi

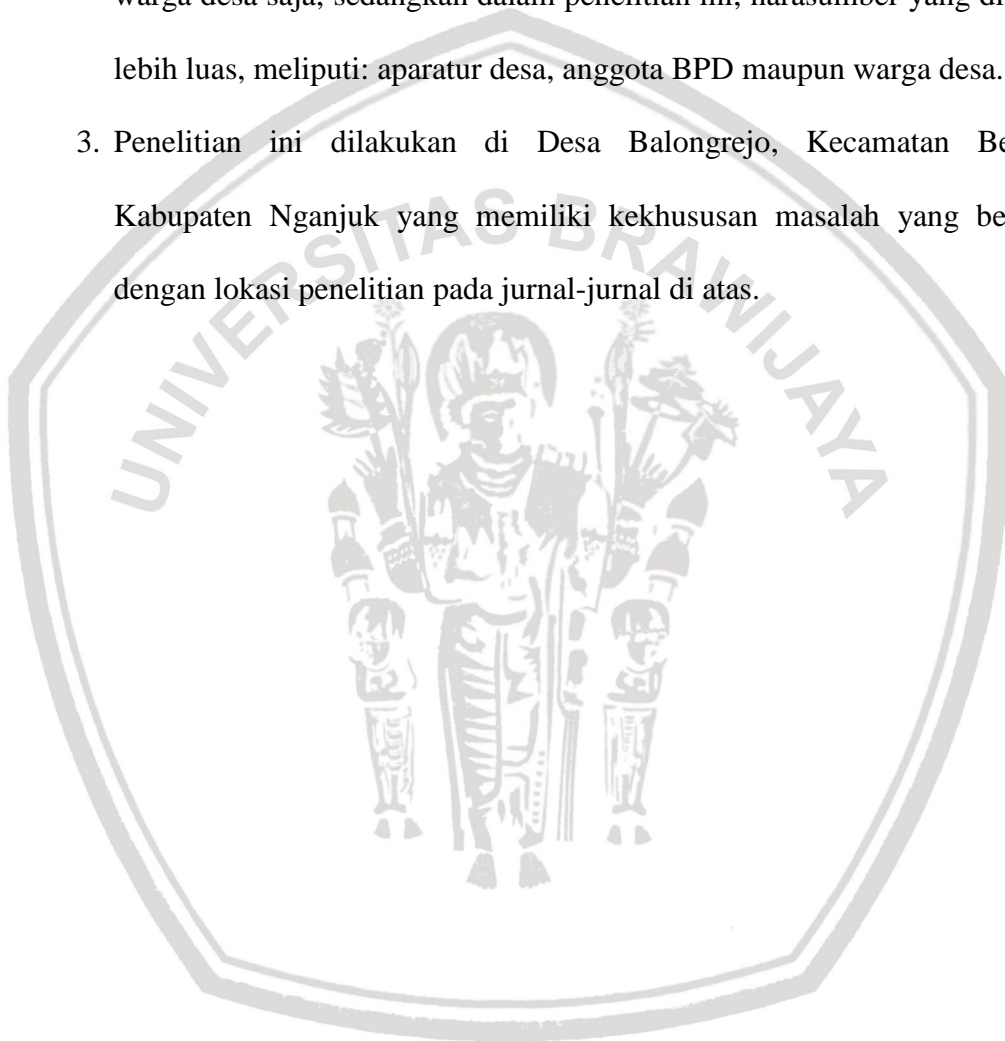
				<p>masing-masing. Untuk mengatasi persoalan di atas, pemerintah desa berupaya menyelenggarakan pemerintahan desa berbasis teknologi informasi (<i>e-government</i>), namun upaya tersebut tidak berhasil diterapkan secara baik karena pemerintah desa tidak memiliki sumber daya manusia profesional pada bidang informasi teknologi dan pemerintah desa tidak memiliki anggaran yang cukup untuk mengembangkan program <i>e-government</i> tersebut.</p>
--	--	--	--	--

Berdasarkan uraian jurnal-jurnal pada Tabel 2.1 dapat diketahui bahwa jurnal-jurnal tersebut memiliki persamaan dengan penelitian ini, yaitu mengangkat tema tentang kapasitas sumber daya aparatur pemerintahan, khususnya pemerintahan desa. Jenis penelitian pada jurnal-jurnal di atas juga sama dengan penelitian ini yaitu berjenis deskriptif kualitatif. Sedangkan perbedaan jurnal-jurnal tersebut di atas dengan penelitian ini adalah:

1. Jurnal-jurnal di atas meneliti kapasitas aparatur desa dengan dibatasi pada aspek kemampuan tertentu. Penelitian Randy hanya memfokuskan pada kapasitas teknis pelayanan administrasi, penelitian Rahmat memfokuskan pada kapasitas manajemen pelayanan publik di kantor kecamatan, pelayanan Hendra memfokuskan pada kapasitas manajerial, dan pelayanan Sulismadi memfokuskan pada kapasitas pelaksanaan *e-government*. Sedangkan dalam penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian Asrori dimana pendeskripsian kapasitas aparatur sumber daya desa

dilakukan dalam lingkup yang luas, meliputi kapasitas kemampuan dasar, kemampuan manajerial dan kemampuan teknis.

2. Sasaran subjek penelitian atau narasumber pada jurnal-jurnal di atas, rata-rata hanya mewawancarai aparatur desa saja atau hanya mewawancarai warga desa saja, sedangkan dalam penelitian ini, narasumber yang diambil lebih luas, meliputi: aparatur desa, anggota BPD maupun warga desa.
3. Penelitian ini dilakukan di Desa Balongrejo, Kecamatan Berbek, Kabupaten Nganjuk yang memiliki kekhususan masalah yang berbeda dengan lokasi penelitian pada jurnal-jurnal di atas.



B. Landasan Teori

Untuk mendasari penelitian ini, maka perlu dikemukakan hal-hal atau teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan dan ruang lingkup pembahasan sebagai landasan dalam penelitian ini. Berikut ini adalah aspek-aspek landasan teori yang dikemukakan:

1. Konsep Pembangunan Kapasitas (*Capacity Building*)

a. Pengertian Pembangunan Kapasitas (*Capacity Building*)

Kapasitas menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia didefinisikan sebagai kemampuan berproduksi. Sedangkan menurut McNair dan C. J dan Vangermeersch (1998: 4), kapasitas didefinisikan sebagai kemampuan dari suatu organisasi untuk menciptakan nilai dimana kemampuan tersebut didapatkan dari berbagai jenis sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Dengan demikian secara umum kapasitas dapat diartikan sebagai kemampuan organisasi untuk bekerja atau menghasilkan suatu produk (barang maupun jasa/layanan).

Robbins (2008: 57) menyatakan bahwa:

“Kapasitas adalah kemampuan seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan adalah sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan sebuah aktifitas mental, berfikir, menalar dan memecahkan masalah. Individu dalam sebagian besar masyarakat menempatkan kecerdasan dan untuk alasan yang tepat pada nilai yang tinggi. Individu yang cerdas juga lebih mungkin menjadi pemimpin dalam suatu kelompok.”

Kemampuan seseorang dalam bekerja dan berfikir akan sangat tergantung pada kualitas fisik dan nonfisik dari orang bersangkutan.

Dengan kata lain sangat tergantung pada kesehatan jasmani, kecerdasan dan mental. Terkait hal tersebut, Tjokrowinoto (2001: 11) menjelaskan:

“Kualitas sumber daya manusia pada umumnya diukur dari kualitas kesehatan (aspek fisik) dan kualitas pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan mental. Kapasitas pengetahuan dan keterampilan biasanya diukur dari pendidikan formal atau pendidikan non formal dan pelatihan-pelatihan. Sementara kualitas mental dilihat dari sifat dan etika kerja yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan. Kualitas fisik sumber daya manusia dapat meliputi komponen: kesegaran jasmani, kesehatan, daya tahan fisik dan sebagainya. Sedangkan aspek kualitas kepribadian mencakup komponen: kecerdasan, kemandirian, kreativitas, ketahanan mental, keseimbangan antara emosi dan rasio. Selain itu juga mencakup komponen: kapasitas bermasyarakat, kualitas kebangsaan, kualitas spiritual (religiusitas) dan moralitas, kualitas kekayaan atau kemampuan mewujudkan aspirasi dan potensi dari dalam bentuk nyata guna menghasilkan sesuatu dengan mutu sebaik-baiknya.”

Definisi pembangunan kapasitas dikemukakan oleh Milen (2004: 15) sebagai berikut:

“Pembangunan kapasitas (*capacity building*) dapat didefinisikan sebagai proses dimana individu, kelompok, organisasi, institusi, dan masyarakat meningkatkan kemampuan mereka untuk menghasilkan kinerja pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (*core functions*), memecahkan permasalahan, merumuskan dan mewujudkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, serta memahami dan memenuhi kebutuhan pembangunan dalam konteks yang lebih luas dalam cara yang berkelanjutan.”

Pendapat lain tentang definisi pembangunan kapasitas dikemukakan oleh Hardjanto (2006: 8):

“Pembangunan atau pengembangan kapasitas merupakan suatu proses yang harus dilaksanakan pada tiga level/tingkatan, yaitu: individu, kelompok dan institusi atau organisasi yang dimaksudkan untuk menjamin kesinambungan organisasi

melalui pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang bersangkutan.”

Sedangkan definisi pembangunan kapasitas menurut Rosalyn (dalam Haryono, dkk, 2012):

“Pembangunan kapasitas didefinisikan sebagai gabungan dari kemampuan dan tindakan untuk memperkuat kemampuan organisasi dalam pencapaian visi dan untuk menopang organisasi itu sendiri. Hasil akhir dari pembangunan kapasitas adalah meningkatkan kesehatan organisasi dan keefektifan secara menyeluruh yang kemudian menghasilkan hasil dan dampak.”

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pembangunan kapasitas merupakan proses meningkatkan kemampuan, keterampilan, bakat, dan potensi yang dimiliki oleh individu, kelompok individu atau organisasi. Kemampuan tersebut digunakan untuk memperkuat diri sehingga mampu mempertahankan profesinya di tengah perubahan yang terjadi di lingkungan individu, kelompok individu atau organisasi.

b. Tujuan Pembangunan Kapasitas (*Capacity Building*)

Keban (2000) merangkum tujuan pembangunan kapasitas berdasarkan berbagai pendapat para ahli, meliputi:

- 1) Efisiensi dalam hal waktu (*time*) dan sumber daya (*resources*) yang dibutuhkan guna mencapai suatu *outcome*.
- 2) Efektivitas berupa kepastian usaha yang dilakukan demi hasil yang diinginkan.

- 3) Responsivitas yakni bagaimana mensinkronkan antara kebutuhan dan kemampuan untuk maksud tersebut.
- 4) Pembelajaran yang terindikasi pada kinerja individu, grup, organisasi dan sistem.

c. Ruang Lingkup Pembangunan Kapasitas (*Capacity Building*)

Menurut Grindle (1997: 13), pembangunan kapasitas memiliki ruang lingkup atau dimensi meliputi:

- 1) Lingkup pengembangan SDM, dengan fokus: personil yang profesional dan kemampuan teknis serta tipe kegiatan seperti: training, praktek langsung, kondisi iklim kerja, dan rekrutmen.
- 2) Lingkup penguatan organisasi, dengan fokus: tata manajemen untuk meningkatkan keberhasilan peran dan fungsi, serta tipe kegiatan seperti: sistem insentif, perlengkapan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, struktur manajerial.
- 3) Lingkup reformasi kelembagaan, dengan fokus: kelembagaan dan sistem serta makrostruktur, dengan tipe kegiatan: aturan main ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan regulasi, dan reformasi konstitusi.

Dalam konteks penelitian ini, lingkup pembangunan kapasitas akan difokuskan pada pengembangan sumber daya manusia (SDM), yaitu aparatur pemerintahan desa. Hal ini dimaksudkan untuk menjawab isu-isu strategis tentang rendahnya kapasitas aparatur desa dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, sementara di pihak lain,

tuntutan perkembangan jaman mengharuskan organisasi pemerintahan termasuk pemerintahan desa untuk mampu mewujudkan *good governance* dalam bentuk pemberian pelayanan prima bagi masyarakat.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Capacity Building*

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi penyelenggaraan maupun kesuksesan program pengembangan kapasitas. Namun secara khusus, Soeprapto (2006: 15-16) mengemukakan bahwa faktor-faktor signifikan yang mempengaruhi pengembangan kapasitas adalah sebagai berikut:

1) Komitmen bersama

Komitmen bersama merupakan modal dasar yang harus terus-menerus ditumbuh-kembangkan dan dipelihara secara baik oleh karena faktor ini akan menjadi dasar dari seluruh rancangan kegiatan yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi. Tanpa adanya komitmen baik dari pimpinan tingkat atas, menengah maupun bawah dan juga staf yang dimiliki, sangatlah mustahil mengharapkan program pengembangan kapasitas bisa berlangsung apalagi berhasil dengan baik.

2) Kepemimpinan

Faktor kepemimpinan merupakan salah satu hal yang paling mendasar dalam mempengaruhi inisiasi dan kesuksesan program pengembangan kapasitas personal dalam kelembagaan sebuah organisasi. Dalam konteks lingkungan organisasi publik, harus terus menerus didorong sebuah mekanisme kepemimpinan yang dinamis sebagaimana yang dilakukan oleh sektor swasta. Hal ini karena tantangan ke depan yang semakin berat dan juga realitas keterbatasan sumber daya yang dimiliki sektor publik. Kepemimpinan andusif yang memberikan kesempatan luas pada setiap elemen organisasi dalam menyelenggarakan pengembangan kapasitas merupakan sebuah modal dasar dalam menentukan efektivitas kapasitas kelembagaan menuju realisasi tujuan organisasi yang diinginkan.

3) Reformasi peraturan

Kontekstualitas politik pemerintahan daerah di Indonesia serta budaya pegawai pemerintah daerah yang selalu berlindung pada peraturan yang adaserta lain-lain faktor legal-formal prosedural merupakan hambatan yang paling serius dalam kesuksesan program pengembangan kapasitas. Oleh karena itulah, sebagai sebuah bagian dari implementasi program yang sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan maka reformasi merupakan salah satu cara yang perlu dilakukan dalam rangka menyukseskan program kapasitas ini.

4) Reformasi kelembagaan

Reformasi kelembagaan pada intinya menunjuk kepada pengembangan iklim dan budaya yang kondusif bagi penyelenggaraan program kapasitas personal dan kelembagaan menuju pada realisasi tujuan yang ingin dicapai. Reformasi kelembagaan menunjuk dua aspek penting yaitu struktural dan kultural. Kedua aspek ini harus dikelola sedemikian rupa dan menjadi aspek yang penting dan kondusif dalam menopang program pengembangan kapasitas.

2. Kapasitas Sumber Daya Manusia dan Aparatur Desa

a. Pengertian Kapasitas Sumber Daya Manusia

Pengertian sumber daya manusia (SDM) menurut Nawawi (2005), adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan ekstensi organisasi.

Pengertian lain menurut Sadono (2006), sumber daya manusia adalah orang-orang yang ada dalam organisasi yang memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan berbagai jenis pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi.

Sinungan (2007) mendefinisikan sumber daya manusia sebagai pemanfaat potensi yang ada pada diri manusia dalam melakukan pekerjaan dengan isi kerja yang akan mendorong setiap usaha.

Dengan demikian, kapasitas sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kemampuan manusia atau orang-orang dalam suatu organisasi untuk mengelola potensi fisik maupun non fisik untuk bekerja menghasilkan suatu produk (barang maupun jasa/ layanan). Dalam konteks organisasi pemerintah desa, kapasitas sumber daya manusia merujuk pada kemampuan aparatur desa dalam mengelola potensinya untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat desa.

b. Peran Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

Dalam suatu organisasi, sumber daya manusia bukan hanya sebagai alat dalam produksi tetapi memiliki peran penting dalam kegiatan produksi suatu organisasi. Kedudukan SDM saat ini bukan hanya sebagai alat produksi tetapi juga sebagai penggerak dan penentu berlangsungnya proses produksi dan segala aktivitas organisasi. SDM memiliki andil besar dalam menentukan maju atau berkembangnya suatu organisasi. Oleh karena itu, kemajuan suatu organisasi ditentukan pula bagaimana kualitas dan kapabilitas SDM di dalamnya.

Organisasi yang dimaksud tidak terkecuali organisasi pemerintahan. Baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah sama-sama memerlukan SDM yang berkualitas dan memiliki kapabilitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan memajukan

daerahnya dengan meningkatkan daya saing daerah. Dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik dan meningkatkan daya saing daerah, diperlukan SDM yang mampu memahami bagaimana menciptakan metode pelayanan yang maksimal sehingga dicapai pelayanan yang prima bagi masyarakat dan mampu melihat potensi yang dimiliki daerah kemudian menciptakan inovasi dalam memanfaatkan potensi daerah.

Di era otonomi daerah, dimana kewenangan terhadap penyelenggaraan urusan pemerintahan terutama pelayanan masyarakat yang sudah diberikan kepada daerah menuntut masing-masing daerah berlomba-lomba memperbaiki sistem pelayanan publik di tingkat daerah. Perbaikan pelayanan publik tersebut akan terwujud apabila ada *political will* dari pimpinan yang didukung oleh bawahan atau para pegawai daerah ataupun sebaliknya, kesadaran itu muncul dari bawahan yang kemudian diakomodasi dan didukung oleh atasan. Begitu juga dalam hal peningkatan daya saing daerah, membutuhkan SDM-SDM yang memiliki kemampuan dalam menggali dan memanfaatkan potensi daerah sehingga apa yang dimiliki daerah dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat daerah.

Dalam konteks organisasi pemerintah desa, sumber daya aparatur desa memiliki peran signifikan dalam pengelolaan proses sosial di dalam masyarakat. Tugas utama yang harus diemban pemerintah desa adalah bagaimana menciptakan kehidupan demokratis,

memberikan pelayanan sosial yang baik sehingga dapat membawa warganya pada kehidupan yang sejahtera, rasa tenteram dan berkeadilan. Guna mewujudkan tugas tersebut, pemerintah desa dituntut untuk melakukan perubahan, baik dari segi kepemimpinan, kinerja birokrasi yang berorientasi pada pelayanan yang berkualitas dan bermakna, sehingga kinerja pemerintah desa benar-benar makin mengarah pada praktek *good local governance* (Asrori, 2014: 103).

c. Dimensi Kapasitas Sumber Daya Manusia

Menurut Nahwan (2012), ada tiga kapasitas sumber daya manusia yang utama yaitu kapasitas pengetahuan, kapasitas kecakapan/keterampilan dan kapasitas sikap/mental.

1) Kapasitas Pengetahuan

Kapasitas pengetahuan meliputi pendidikan formal dan pendidikan non formal. sedangkan pendidikan formal yang sering disebut pendidikan per sekolah berupa rangkaian jenjang pendidikan yang telah baku. Dari uraian sebut semakit terlihat betapa eratnya kerja sama antar pendidikan formal dan pendidikan non formal, yang satu sama lainnya bersifat komplementer yang satu sama sebagai sebuah sistem yang terpadu. Selanjutnya ada juga pendidikan informal yang berada disamping dan didalam pendidikan formal dan non formal menunjang keduanya. Dapat disimpulkan bahwa pendidikan formal dan non formal hanya dapat dibedakan tetapi tidak dapat dipisahkan.

Pengembangan pengetahuan melalui melalui pendidikan formal dan non formal, pertama- tama adalah melalui pendidikan keluarga. Pendidikan keluarga dipandang sebagai pendidikan pertama dan utama. Dikatakan pendidikan pertama karena bayi atau anak itu pertama kali berkenalan dengan lingkungan dan mendapat pembinaan dari keluarga. Pendidikan pertama ini dapat dipandang sebagai peletak fondasi pengembangan-pengembangan berikutnya. Pendidik perlu bertindak secara hati-hati pada pendidikan pertama ini. Kalau tidak, bisa memberikan dampak yang kurang baik pada perkembangan-perkembangan berikutnya.

2) Kapasitas Kecakapan/Keterampilan

Kapasitas kecakapan / keterampilan adalah jenis-jenis keterampilan yang diperoleh dari pelatihan-pelatihan. Seperti keahlian komputer, kreativitas kerja dan penguasaan tanggung jawab. Keterampilan ini sangat erat hubungannya dengan kemampuan yaitu sejauh mana seseorang mampu melaksanakan tanggung jawabnya. Dewasa ini seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menuntut perkembangan dalam pelayanan administrasi dan hal ini mendorong setiap perangkat desa untuk memiliki keahlian komputer.

3) Kapasitas Sikap/Mental

Kapasitas sikap/mental adalah kecenderungan bertingkah laku dalam menanggapi atau menghadapi pekerjaan, meliputi

komponen-komponen seperti: kedisiplinan, semangat kerja, kerajinan dan kejujuran. Dimana semua itu merupakan kunci keberhasilan dalam suatu organisasi maupun birokrasi lokal dalam pencapaian tujuan bersama dengan membangun hubungan kerja penuh konsentrasi. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu.

Manusia mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja maka mimpi pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh potensi *Intelligence Quotient* (IQ), *Emotional Quotient* (EQ), dan *Spiritual Quotient* (SQ).

Sedangkan menurut pendapat Hutapea dan Thoah (2008: 35-36), ada tiga dimensi kapasitas sumber daya manusia, yaitu:

1) Pengetahuan (*knowledge*)

Informasi yang dimiliki seseorang personalia untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang yang digelutinya (tertentu), misalnya bahasa komputer.

2) Kemampuan (*skill*)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada personalia. Misalnya standar

perilaku para karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

3) Perilaku individu (*attitude*)

Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.

d. Kapasitas Sumber Daya Aparatur Desa

Dalam konteks pemerintahan desa, menurut Aristia (2015: 446), ada beberapa unsur kapasitas sumber daya aparatur desa, antara lain:

1) Keterampilan Teknik (*technical skills*)

Keterampilan teknik merupakan kompetensi spesifik untuk melaksanakan tugas atau kemampuan menggunakan teknik-teknik, alat-alat, prosedur-prosedur dan pengetahuan tentang lapangan yang di spesialisasi secara benar dan tepat dalam pelaksanaan tugasnya. Keterampilan teknik yang dimaksud merupakan kemampuan untuk menggunakan alat-alat untuk mempermudah proses pelayanan yang diberikan. Alat-alat ini merupakan sarana penunjang dalam proses pelayanan seperti komputer maupun alat-alat lainnya sesuai dengan kebutuhan yang dibutuhkan dalam proses pelayanan administrasi kependudukan.

2) Keterampilan Administratif

Keterampilan administratif merupakan kemampuan untuk mengurus, mengatur, dan mencatat informasi tentang pelaksanaan

dan hasil yang dicapai serta berbagai hambatan-hambatan yang dialami maupun kemampuan mengikuti kebijakan dan prosedur. Keterampilan administratif yang dimaksud merupakan kemampuan untuk mengurus dan mengatur tentang pelaksanaan dan hasil yang dicapai serta hambatan yang dialami.

3) Keterampilan Hubungan Manusia

Keterampilan hubungan manusia adalah kemampuan untuk memahami dan memotivasi orang lain, sebagai individu atau dalam kelompok kemampuan ini berhubungan dengan kemampuan menseleksi pegawai, menciptakan dan membina hubungan yang baik, memahami orang lain, memberi motivasi dan bimbingan, dan mempengaruhi para pekerja, baik secara individual atau kelompok. Keterampilan hubungan manusia yang dimaksud merupakan kemampuan untuk saling memahami dan memotivasi antar aparatur desa, baik dalam hubungan pekerjaan kelompok maupun individu sebagai seorang aparatur desa dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

4) Keterampilan Konseptual

Keterampilan konseptual adalah kemampuan mengkoordinasi dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas-aktivitas organisasi atau kemampuan mental, menganalisa dan interpretasi informasi yang diterima dari berbagai sumber. Ini mencakup kemampuan melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan,

memahami bagaimana hubungan antar unit atau bagian secara keseluruhan, memahami bagaimana bagian-bagian tergantung pada yang lain, dan mengantisipasi bagaimana suatu perubahan dalam tiap bagian akan mempengaruhi keseluruhan kemampuan melihat gambaran keorganisasian.

5) Keterampilan Diagnostik

Keterampilan diagnostik berhubungan dengan kemampuan untuk menentukan melalui analisa dan pengujian hakekat dan *circumstances* dari suatu kondisi-kondisi khusus. Singkatnya keterampilan diagnostik dapat dimaknakan sebagai kemampuan secara cepat mendapatkan sebab yang benar dari suatu situasi tertentu melalui satu data yang simpang siur, observasi dan fakta-fakta. Keterampilan diagnostik yang dimaksud merupakan kemampuan secara cepat mendapatkan sebab yang benar dari suatu situasi tertentu melalui data yang simpang siur dan fakta-fakta.

Pendapat lain dikemukakan oleh Asrori (2014: 103) bahwa ada tiga unsur kapasitas atau kemampuan yang harus dimiliki oleh perangkat desa yaitu:

1) Kemampuan Dasar

Kemampuan dasar yang harus dimiliki perangkat desa adalah meliputi:

a. Pengetahuan tentang dasar-dasar pemerintahan desa

Yaitu pemahaman yang dimiliki oleh aparatur desa tentang otonomi pemerintahan desa dan hubungannya dengan pemerintah daerah, provinsi dan pusat.

b. Pengetahuan tentang peraturan desa

Yaitu pemahaman yang dimiliki oleh aparatur desa tentang regulasi-regulasi yang berkaitan dengan pemerintahan desa, baik regulasi yang diterbitkan oleh pemerintah desa itu sendiri maupun dari pemerintah di tingkatan yang lebih tinggi.

c. Pengetahuan tentang tugas pokok dan fungsi

Yaitu pemahaman yang dimiliki oleh aparatur desa tentang tugas pokok dan fungsi yang diemban sesuai jabatannya masing-masing.

2) Kemampuan Manajemen

Kemampuan manajemen meliputi:

a) Manajemen SDM

Yaitu kemampuan aparatur desa dalam menyusun program pengembangan kompetensi atau pendidikan dan pelatihan yang efektif.

b) Manajemen pelayanan publik

Yaitu kemampuan aparatur desa dalam menciptakan dan melaksanakan sistem pelayanan publik yang efektif, khususnya pelayanan administrasi bagi masyarakat desa.

c) Manajemen asset

Yaitu kemampuan aparatur desa dalam mencatat, mengadakan, dan mengelola asset-asset desa agar dapat menjadi sumber pendapatan desa.

d) Manajemen keuangan

Yaitu kemampuan aparatur desa dalam mengelola keuangan desa yang ditunjukkan dari kemampuan menyusun APBDes.

3) Kemampuan Kemampuan Teknis

Kemampuan teknis meliputi:

a) Penyusunan administrasi desa

Yaitu kemampuan aparatur desa dalam menyusun dokumen-dokumen desa, baik dalam bentuk fisik maupun database komputer secara rapi dan praktis.

b) Penyusunan anggaran

Yaitu kemampuan aparatur desa dalam menyusun APBDes dan menyusun laporan keuangan setiap tahun.

c) Penyusunan perencanaan pembangunan

Yaitu kemampuan aparatur desa dalam menyelenggarakan musyawarah / rapat desa tahunan yang melibatkan unsur-unsur masyarakat seperti: BPD, Karang Taruna, PKK, dll.

d) Pelayanan publik

Yaitu kemampuan aparatur desa dalam membuat surat-surat keterangan kependudukan bagi masyarakat desa secara cepat dan

tepat, penguasaan teknologi informasi serta mengumpulkan pajak dan iuran dari masyarakat secara efektif.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti lebih condong menggunakan unsur-unsur kapasitas sesuai pendapat Asrori daripada Aristia sebagai indikator pengukuran kapasitas sumber daya aparatur desa. Hal ini dikarenakan unsur-unsur kapasitas aparatur desa yang dikemukakan oleh Asrori memiliki cakupan yang lebih luas daripada Aristia. Asrori tidak hanya mempertimbangkan unsur pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga mempertimbangkan kemampuan manajemen aparatur desa dalam menjalankan pemerintahan desa.

3. Desa

a. Pengertian Desa

Pengertian desa secara etimologis dijelaskan sebagai berikut:

“Kata ‘desa’ secara etimologis berasal dari Bahasa Sanskerta ‘*deca*’ yang berarti tanah air, tanah asal, atau tanah kelahiran. Jauh sebelum Negara Indonesia merdeka, telah ada satuan-satuan masyarakat hukum yang mempunyai batas wilayah tertentu dan berwenang menyelenggarakan rumah-tangganya sendiri. Satuan-satuan masyarakat itu merupakan satuan-satuan ketatanegaraan, karena mempunyai wilayah, penduduk dan pemerintah sendiri.” (Gayatri, 2007).

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (Waridah, dkk, 2014), desa didefinisikan sebagai: suatu kesatuan wilayah yang dihuni oleh sejumlah keluarga yang mempunyai sistem pemerintahan sendiri (dikepalai oleh seorang Kepala Desa) atau desa merupakan kelompok rumah di luar kota yang merupakan kesatuan.

Menurut Nurcholis (2011):

“Desa adalah wilayah dengan batas-batas tertentu sebagai kesatuan masyarakat hukum (adat) yang berhak mengatur urusan masyarakat setempat berdasarkan hak asal-usul. Desa berbeda dengan kelurahan, desa adalah satuan pemerintahan yang diberi hak otonomi adat sehingga merupakan badan hukum, sedangkan kelurahan adalah satuan pemerintahan administrasi yang hanya merupakan kepanjangan tangan dari pemerintah kabupaten / kota.”

Sedangkan menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, pada pasal 1 ayat (1) dijelaskan bahwa:

“Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.”

Desa merupakan suatu kesatuan wilayah yang dibentuk atas prakarsa masyarakat dengan memperhatikan asal-usul desa dan kondisi sosial budaya masyarakat setempat. Zulkarnaen dan Saebani (2012) menyatakan bahwa pembentukan desa dapat berupa penggabungan beberapa desa, atau bagian desa yang bersanding atau pemekaran dari satu desa menjadi dua desa atau lebih, atau pembentukan desa di luar desa yang telah ada

Dari beberapa uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa desa adalah suatu kesatuan wilayah masyarakat yang memiliki hukum adat sendiri sesuai asal-usulnya, sehingga diberi kewenangan oleh negara untuk menyelenggarakan pemerintahan sendiri dan mengatur

urusan masyarakatnya secara otonom dan bukan sebagai kepanjangan tangan dari pemerintah kabupaten / kota sebagaimana suatu kelurahan.

b. Karakteristik Masyarakat Desa

Gambaran karakteristik masyarakat desa menurut Nurcholis

(2011) adalah sebagai berikut:

“Desa memiliki karakteristik masyarakat atau sejumlah orang yang saling mengenal, hidup bergotong royong, memiliki adat istiadat yang relatif sama, dan mempunyai tata cara sendiri dalam mengatur kehidupan kemasyarakatannya. Sebagian mata pencaharian masyarakat adalah bertani dan nelayan. Pada desa daratan sebagian besar penduduknya mencari penghidupan sebagai petani, baik sawah maupun kebun, sedangkan pada desa pesisir sebagian besar penduduknya mencari penghidupan sebagai nelayan.”

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa desa dihuni oleh masyarakat yang hidup dalam satu budaya yang relatif homogen. Masyarakat desa terikat oleh kesamaan dan kesatuan sistem nilai sosial-budaya. Mereka bermasyarakat secara rukun dan guyub, karena itu mereka disebut masyarakat paguyuban (*gemeinschaft*). Penduduk desa umumnya berasal dari satu keturunan (*genealogi*), sehingga mempunyai sistem kekerabatan yang erat. Masyarakat desa bersifat komunal yang mempunyai ciri-ciri kebersamaan: saling mengenal, bahu-membahu, gotong royong dalam memecahkan masalah bersama, dan menghormati nilai kebersamaan. Wilayah perdesaan adalah wilayah yang jauh dari pusat ibu kota kecamatan atau ibu kota kabupaten/kota.

c. Aparatur Desa

Aparatur merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu lembaga pemerintahan disamping faktor lain seperti uang, alat-alat yang berbasis teknologi, misalnya komputer dan internet dan merupakan aset yang paling penting yang harus dimiliki oleh suatu instansi pemerintah yang dimana untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik dan efisien dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Oleh karena itu, sumber daya aparatur harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi pemerintahan untuk mewujudkan profesional pegawai dalam melakukan pekerjaan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, aparatur didefinisikan sebagai alat kelengkapan negara, terutama meliputi bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, dan kepegawaian, yang mempunyai tanggung jawab melaksanakan roda pemerintahan sehari-hari (Waridah, dkk, 2014).

Sedangkan menurut Widjaja (2007: 92), aparatur adalah keseluruhan pejabat negara atau organ pemerintahan yang bertugas melaksanakan suatu kegiatan yang berhubungan dengan tugas dan kewajiban sebagai tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Berdasarkan pengertian di atas, maka aparatur desa dapat didefinisikan sebagai keseluruhan pejabat pemerintahan desa yang bertugas melaksanakan atau menyelenggarakan roda pemerintahan desa

sesuai tugas jabatan yang dibebankan kepadanya. Dalam hal ini aparatur merujuk pada sumber daya manusia (SDM) yang menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan desa. Karena itu, definisi aparatur desa tidak dapat dipisahkan dari definisi pemerintah desa.

Menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, pada pasal 25 dijelaskan bahwa pemerintah desa adalah kepala desa atau yang disebut dengan nama lain dan yang dibantu oleh perangkat desa atau yang disebut dengan nama lain. Berikut ini dijelaskan tentang rincian tugas dan fungsi kepala desa dan perangkat desa berdasarkan ketentuan Permendagri No.84 Tahun 2015 tentang Susunan Organisasi dan Tata Pemerintah Desa:

1) Kepala Desa

Kepala Desa berkedudukan sebagai kepala pemerintah desa yang memimpin penyelenggaraan pemerintahan desa. Kepala desa bertugas menyelenggarakan pemerintahan desa, melaksanakan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa. Kepala Desa memiliki fungsi-fungsi sebagai berikut:

- a) Menyelenggarakan pemerintahan desa, seperti tata praja pemerintahan, penetapan peraturan di desa, pembinaan masalah pertanahan, pembinaan ketentraman dan ketertiban, melakukan upaya perlindungan masyarakat, administrasi kependudukan, dan penataan dan pengelolaan wilayah.
- b) Melaksanakan pembangunan, seperti pembangunan sarana prasarana perdesaan, dan pembangunan bidang pendidikan, kesehatan.

- c) Pembinaan kemasyarakatan, seperti pelaksanaan hak dan kewajiban masyarakat, partisipasi masyarakat, sosial budaya masyarakat, keagamaan, dan ketenagakerjaan.
- d) Pemberdayaan masyarakat, seperti tugas sosialisasi dan motivasi masyarakat di bidang budaya, ekonomi, politik, lingkungan hidup, pemberdayaan keluarga, pemuda, olahraga, dan karang taruna.
- e) Menjaga hubungan kemitraan dengan lembaga masyarakat dan lembaga lainnya.

2) Perangkat Desa

Perangkat desa bertugas membantu kepala desa dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya. Perangkat desa meliputi pejabat sekretariat desa, pelaksana kewilayahan, dan pelaksana teknis.

a) Sekretaris Desa

Sekretaris desa berkedudukan sebagai unsur pimpinan sekretariat desa. Sekretaris desa bertugas membantu kepala desa dalam bidang administrasi pemerintahan. Sekretaris desa mempunyai fungsi:

- (1) Melaksanakan urusan ketatausahaan seperti tata naskah, administrasi surat menyurat, arsip, dan ekspedisi.
- (2) Melaksanakan urusan umum seperti penataan administrasi perangkat desa, penyediaan prasarana perangkat desa dan kantor, penyiapan rapat, pengadministrasian aset, inventarisasi, perjalanan dinas, dan pelayanan umum.
- (3) Melaksanakan urusan keuangan seperti pengurusan administrasi keuangan, administrasi sumber-sumber pendapatan dan pengeluaran, verifikasi administrasi keuangan, dan administrasi penghasilan Kepala

Desa, Perangkat Desa, BPD, dan lembaga pemerintahan desa lainnya.

- (4) Melaksanakan urusan perencanaan seperti menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja desa, menginventarisir data-data dalam rangka pembangunan, melakukan monitoring dan evaluasi program, serta penyusunan laporan.

b) Kepala Urusan

Kepala urusan berkedudukan sebagai unsur staf sekretariat. Kepala urusan bertugas membantu sekretaris desa dalam urusan pelayanan administrasi pendukung pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan. Kepala urusan mempunyai fungsi sesuai masing-masing urusan yang diselenggarakan, antara lain:

- (1) Kepala urusan tata usaha dan umum memiliki fungsi seperti melaksanakan urusan ketatausahaan seperti tata naskah, administrasi surat menyurat, arsip, dan ekspedisi, dan penataan administrasi perangkat desa, penyediaan prasarana perangkat desa dan kantor, penyiapan rapat, pengadministrasian aset, inventarisasi, perjalanan dinas, dan pelayanan umum.
- (2) Kepala urusan keuangan memiliki fungsi seperti melaksanakan urusan keuangan seperti pengurusan administrasi keuangan, administrasi sumber-sumber pendapatan dan pengeluaran, verifikasi administrasi keuangan, dan administrasi penghasilan Kepala Desa, Perangkat Desa, BPD, dan lembaga pemerintahan desa lainnya.
- (3) Kepala urusan perencanaan memiliki fungsi mengoordinasikan urusan perencanaan seperti menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja desa, menginventarisir data-data dalam rangka pembangunan, melakukan monitoring dan evaluasi program, serta penyusunan laporan.

c) Kepala Seksi

Kepala seksi berkedudukan sebagai unsur pelaksana teknis. Kepala seksi bertugas membantu kepala desa sebagai pelaksana tugas operasional. Kepala seksi mempunyai fungsi sesuai seksi yang diselenggarakan, antara lain:

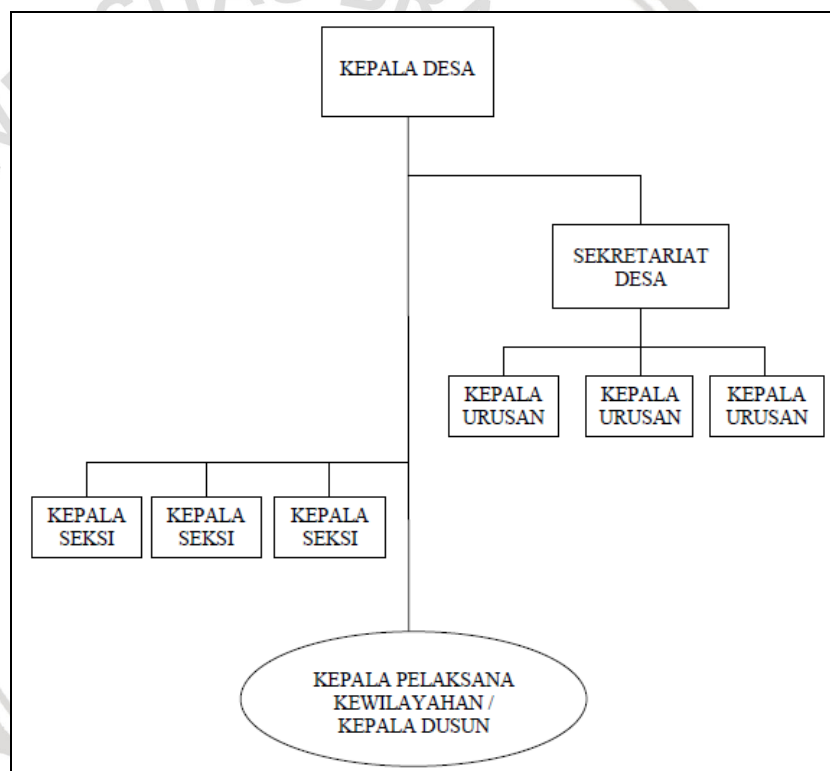
- (1) Kepala seksi pemerintahan mempunyai fungsi melaksanakan manajemen tata praja pemerintahan, menyusun rancangan regulasi desa, pembinaan masalah pertanahan, pembinaan ketentraman dan ketertiban, pelaksanaan upaya perlindungan masyarakat, kependudukan, penataan dan pengelolaan wilayah, serta pendataan dan pengelolaan profil desa.
- (2) Kepala seksi kesejahteraan mempunyai fungsi melaksanakan pembangunan sarana prasarana perdesaan, pembangunan bidang pendidikan, kesehatan, dan tugas sosialisasi serta motivasi masyarakat di bidang budaya, ekonomi, politik, lingkungan hidup, pemberdayaan keluarga, pemuda, olahraga, dan karang taruna.
- (3) Kepala seksi pelayanan memiliki fungsi melaksanakan penyuluhan dan motivasi terhadap pelaksanaan hak dan kewajiban masyarakat, meningkatkan upaya partisipasi masyarakat, pelestarian nilai sosial budaya masyarakat, keagamaan, dan ketenagakerjaan.

d) Kepala Kewilayahan

Kepala kewilayahan atau sebutan lainnya berkedudukan sebagai unsur satuan tugas kewilayahan yang bertugas membantu kepala desa dalam pelaksanaan tugasnya di wilayahnya. Kepala kewilayahan atau kepala dusun memiliki fungsi:

- (1) Pembinaan ketentraman dan ketertiban, pelaksanaan upaya perlindungan masyarakat, mobilitas kependudukan, dan penataan dan pengelolaan wilayah.
- (2) Mengawasi pelaksanaan pembangunan di wilayahnya.
- (3) Melaksanakan pembinaan kemasyarakatan dalam meningkatkan kemampuan dan kesadaran masyarakat dalam menjaga lingkungannya.
- (4) Melakukan upaya-upaya pemberdayaan masyarakat dalam menunjang kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.

Gambar 2.1
Struktur Organisasi Pemerintahan Desa



(Sumber: Permendagri No.84 Tahun 2015)

c. Badan Permusyawaratan Desa (BPD)

Selain kepala desa dan perangkat desa, aparatur desa juga mencakup BPD. Menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, pasal 56 dinyatakan bahwa anggota BPD merupakan

wakil dari penduduk desa berdasarkan keterwakilan wilayah yang pengisiannya dilakukan secara demokratis. BPD mempunyai fungsi:

- 1) Membahas dan menyepakati rancangan peraturan desa bersama kepala desa
- 2) Menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat desa
- 3) Melakukan pengawasan kinerja kepala desa

4. Pelayanan Publik

a. Pengertian Pelayanan Publik

Pelayanan publik tidak terlepas dari masalah kepentingan umum, yang menjadi asal-usul timbulnya istilah pelayanan publik. Perkembangan globalisasi mengenai teknologi informasi membawa seluruh instansi, lembaga, badan, dinas serta kantor pemerintahan menuju perubahan-perubahan terhadap sikap mengenai cara memberikan pelayanan publik yang efektif dan efisien.

Menurut Dwiyanto (2005: 141), pelayanan publik didefinisikan sebagai:

“Serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan warga pengguna. Pengguna atau pelanggan yang dimaksud di sini adalah warga negara yang membutuhkan pelayanan publik, seperti dalam pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP), Izin Mendirikan Bangunan (IMB), dan sebagainya.”

Menurut Sinambela (2011: 5) pelayanan publik diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi ini sesuai dengan aturan pokok dan tatacara yang telah ditetapkan.

Sedangkan di dalam Undang-undang No 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, mendefinisikan bahwa:

“Pelayanan publik adalah kegiatan atau serangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.”

Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik adalah serangkaian proses atau usaha yang dilakukan perorangan maupun instansi publik untuk mencapai tujuan tertentu atau melaksanakan ketentuan perundang-undangan.

b. Asas-Asas Pelayanan Publik

Adapun asas-asas pelayanan publik yang termuat dalam Undang-undang No 25 tahun 2009 meliputi:

- 1) Kepentingan umum
Yaitu pemberian pelayanan tidak boleh mengutamakan kepentingan pribadi dan atau golongan.
- 2) Kepastian hukum
Yaitu jaminan terwujudnya hak dan kewajiban dalam penyelenggaraan pelayanan.
- 3) Kesamaan hak
Yaitu pemberian pelayanan tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi.
- 4) Keseimbangan hak dan kewajiban
Yaitu pemenuhan hak harus sebanding dengan kewajiban yang harus dilaksanakan, baik oleh pemberi maupun penerima pelayanan.
- 5) Keprofesionalan
Yaitu pelaksana pelayanan harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang tugas.

- 6) Partisipatif
Yaitu peningkatan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan, dan harapan masyarakat
- 7) Persamaan perlakuan/tidak diskriminatif
Yaitu setiap warga negara berhak memperoleh pelayanan yang adil.
- 8) Keterbukaan
Yaitu setiap penerima pelayanan dapat dengan mudah mengakses dan memperoleh informasi mengenai pelayanan yang diinginkan.
- 9) Akuntabilitas
Yaitu proses penyelenggaraan pelayanan harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 10) Fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan.
Yaitu pemberian kemudahan terhadap kelompok rentan (misalnya lansia dan penyandang disabilitas), sehingga tercipta keadilan dalam pelayanan.
- 11) Ketepatan waktu
Yaitu penyelesaian setiap jenis pelayanan dilakukan tepat waktu sesuai dengan standar pelayanan.
- 12) Kecepatan, kemudahan dan keterjangkauan
Yaitu setiap jenis pelayanan dilakukan secara cepat, mudah dan terjangkau.

c. Pentingnya Pelayanan Prima di Sektor Publik

Pelaksanaan pelayanan oleh pemerintah kepada masyarakat melibatkan kedua belah pihak untuk saling bekerjasama. Masyarakat penerima layanan diharapkan dapat memenuhi aturan dengan kesadaran dan menghargai administrator publik yang memberikan pelayanan. Suatu instansi pemerintah merasa dihargai dan akan bekerja dengan penuh tanggungjawab dalam memberikan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Pelayanan prima di sektor

publik dapat memperkuat demokrasi dan hak asasi manusia, mempromosikan kemakmuran ekonomi, kohesi sosial, mengurangi kemiskinan, meningkatkan perlindungan lingkungan, bijak dalam pemanfaatan sumberdaya alam, memperdalam kepercayaan pada pemerintahan dan administrasi publik.

Pelayanan publik pada dasarnya memuaskan kebutuhan masyarakat yang diberikan oleh pemerintah, oleh karena itu Moenir (2006: 88) berpendapat bahwa pemerintah dalam memberikan pelayanan terbaik kepada publik, dapat dilakukan dengan cara:

- 1) Kemudahan dalam pengurusan kepentingan.
- 2) Mendapatkan pelayanan secara wajar.
- 3) Mendapatkan perlakuan yang sama tanpa pilih-kasih.
- 4) Mendapatkan perlakuan yang jujur dan terus terang.

Menurut Moenir (2006: 125-127), pelayanan publik yang memuaskan dapat memberikan dampak yang positif untuk masyarakat, antara lain:

- 1) Masyarakat sangat menghargai kepada korps pegawai yang bertugas di bidang pelayanan umum. Mereka tidak memandang remeh dan mencemooh korps itu dan tidak pula berlaku sembarangan.
- 2) Masyarakat terdorong mematuhi aturan dengan penuh kesadaran tanpa prasangka buruk, sehingga lambat laun dapat terbentuk sistem pengendalian diri yang akan sangat efektif dalam ketertiban berpemerintahan dan bernegara.
- 3) Ada rasa bangga pada masyarakat atas karya korps pegawai di bidang layanan umum, meskipun di lain pihak ada yang merasa ruang geraknya dipersempit karena tidak dapat lagi mempermainkan masyarakat.

- 4) Kelambatan-kelambatan yang biasa ditemui, dapat dihindarkan dan diiadakan. Sebaliknya akan dapat ditumbuhkan percepatan kegiatan di masyarakat di semua bidang kegiatan baik ekonomi, sosial maupun budaya.
- 5) Adanya kelancaran di bidang pelayanan umum, usaha dan inisiatif masyarakat mengalami peningkatan, yang berdampak meningkatnya pula usaha pengembangan ideologi, politik, sosial dan budaya masyarakat ke arah tercapainya masyarakat adil dan makmur berlandaskan Pancasila.

5. Pelayanan Prima

a. Pengertian Pelayanan Prima

Pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan (Barata, 2003: 42).

Pelayanan atau *service* pada dasarnya dapat didefinisikan sebagai aktivitas seseorang, sekelompok dan/atau organisasi baik langsung maupun tidak langsung untuk memenuhi kebutuhan (Pasolong (2007: 4).

Pelayanan adalah suatu tindakan yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi yang bertujuan memberikan kepuasan kepada pelanggan atau nasabah. Tindakan tersebut dapat dilakukan secara langsung untuk melayani pelanggan (Kasmir, 2006: 3).

Suharto (2009: 59) menyatakan:

“Upaya memberikan pelayanan yang terbaik ini dapat diwujudkan apabila aparaturnya dapat menonjolkan kemampuan,

sikap, penampilan, perhatian, tindakan, dan tanggung jawab yang baik dan terkoordinasi. Penonjolan kemampuan inilah yang sebenarnya agak membedakan antara konsep pelayanan biasa dan pelayanan prima, karena tumpuan keberhasilan melaksanakan dan membudayakan pelayanan prima tidak terlepas dari kemampuan seseorang atau kelompok orang untuk melaksanakan layanan secara optimal dengan menggabungkan konsep kemampuan, sikap, penampilan, tindakan, dan tanggung jawab dalam proses pemberian layanan.”

Pelayanan prima (*excellent service*) adalah suatu sikap atau tata cara pihak *customer service* (pelayanan pelanggan) dapat melayani pelanggan secara memuaskan (Riyanto, 2012: 112).

“Pelayanan prima (*Service Excellent*) adalah suatu pelayanan yang terbaik dalam memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan. Dengan kata lain, pelayanan prima merupakan suatu pelayanan yang memenuhi standar kualitas. Pelayanan yang memenuhi standar kualitas adalah suatu pelayanan yang sesuai dengan harapan dan kepuasan pelanggan/masyarakat.” (Maddy, 2009).

Pelayanan prima (*excellent service*) merupakan pengembangan dari *customer care* dan *customer service*, dalam memberikan layanan terbaik kepada pelanggan harus berorientasi kepada kepentingan para pelanggan, sehingga memungkinkan kita mampu memberikan kepuasan optimal (Barata, 2003: 40). Instansi pelayanan harus memiliki standar pelayanan yang dapat menjadi ukuran dalam memuaskan pelanggan. Pelayanan tersebut sangat baik atau terbaik atau akan menjadi prima, manakala dapat atau mampu

memuaskan pihak yang dilayani (pelanggan), jadi pelayanan prima dalam hal ini sesuai dengan harapan pelanggan (Suharto, 2009: 60).

b. Faktor-Faktor Pelayanan Prima

Dalam konsep *service of excellenc* terdapat empat unsur pokok, yaitu: kecepatan, keramahan, ketepatan, dan kenyamanan. Keempat unsur tersebut merupakan satu kesatuan pelayanan jasa yang terintegrasi, artinya pelayanan atau jasa yang diberikan kepada pelanggan menjadi tidak *excellence* (unggul), jika salah satu unturnya kurang (Riyanto, 2012: 211).

Ada enam faktor pelayanan prima, yaitu:

1) *Ability* (Kemampuan)

Yaitu suatu pengetahuan dan ketrampilan tertentu yang mutlak diperlukan untuk menunjang program pelayanan prima, yang meliputi kemampuan penguasaan pengetahuan tentang bidang kerja yang ditekuni.

2) *Attitude* (Sikap)

Yaitu perilaku, sikap dan tingkah laku yang harus ditonjolkan oleh pegawai ketika menghadapi pelanggan. Misalnya seorang pegawai kantor pemerintah terutama petugas pelayanan terdepan seperti *customer service* harus mampu melayani masyarakat dengan senyuman dan keramahtamahan.

3) *Appearance* (Penampilan)

Penampilan seorang pegawai baik yang bersifat fisik saja maupun fisik dan non fisik mampu merefleksikan kepercayaan diri dan kredibilitas perusahaan oleh konsumen.

4) *Attention* (Perhatian)

Pegawai harus mampu memberikan kepedulian penuh terhadap pelanggan baik yang berkaitan dengan perhatian akan kebutuhan dan keinginan pelanggan maupun pemahaman atas saran dan kritiknya.

5) *Action* (Tindakan)

Pegawai harus mampu memberikan berbagai kegiatan nyata yang harus diberikan dalam memberikan pelayanan prima kepada konsumen.

6) *Accountability* (Pertanggungjawaban)

Suatu sikap keberpihakan kepada pelanggan sebagai wujud kepedulian untuk menghindarkan atau meminimalkan kerugian atau ketidakpuasan pelanggan.

Menurut Parasuraman (dalam Pasolong, 2007: 135), ada beberapa faktor mutu pelayanan yang harus dipenuhi oleh organisasi untuk menghasilkan suatu pelayanan prima, yaitu meliputi:

1) *Bukti Fisik (Tangibles)*

Bukti fisik adalah penampilan fasilitas fisik, peralatan, dan berbagai materi komunikasi. Penampilan, sarana, dan prasarana fisik organisasi serta keadaan lingkungan

sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa.

2) Keandalan (*Reliability*)

Keandalan adalah kemampuan untuk memberikan jasa sesuai dengan yang dijanjikan, terpercaya, akurat, konsisten, dan sesuai dengan harapan. Sesuai dengan harapan pelanggan berarti kinerja yang tepat waktu, pelayanan tanpa kesalahan, sikap simpatik, dan akurasi tinggi.

3) Daya Tanggap (*Responsiveness*)

Daya tanggap adalah kemauan dari organisasi untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat serta mendengar dan mengatasi keluhan yang diajukan pelanggan, misalnya kesigapan pegawai dalam melayani pelanggan, kecepatan pelayanan, dan penanganan keluhan pelanggan.

4) Jaminan (*Assurance*)

Jaminan adalah kemampuan organisasi untuk menimbulkan keyakinan dan kepercayaan terhadap janji yang telah dikemukakan kepada pelanggan, misalnya pengetahuan pegawai, keterampilan dalam memberikan informasi, kemampuan dalam memberikan keamanan di dalam memanfaatkan jasa yang ditawarkan, dan kemampuan dalam menanamkan kepercayaan pelanggan terhadap organisasi.

5) Empati (*Empathy*)

Empati adalah kesediaan organisasi untuk memberikan perhatian mendalam dan khusus kepada pelanggan dengan berupaya memahami keinginan pelanggan dan memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik.

c. Manfaat Pelayanan Prima

Ada beberapa manfaat pelayanan prima bagi suatu organisasi/perusahaan (Rahmayanty, 2013: 3-6):

1) Pelayanan prima memiliki makna ekonomi

Pelanggan adalah kunci meraih keuntungan. Tujuan tersebut berupa memaksimalkan laba dengan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan

perusahaan, meraih pasar yang besar, menciptakan kepemimpinan pasar dalam hal kualitas, mengatasi persaingan, melaksanakan tanggung jawab sosial, dan sebagainya. Bila membina hubungan dan mempertahankan pelanggan yang sudah lama dengan memberikan pelayanan yang sangat baik dan konsisten, bila mereka puas ada kemungkinan menunjukkan loyalitasnya dengan memberikan informasi kepada orang lain dan tingkat kepercayaan melalui testimoni (ucapan seseorang) lebih tinggi dan efektif selain biaya yang dikeluarkan lebih rendah.

2) Pelayanan adalah tempat berkumpulnya uang dan pekerjaan

Perusahaan bergantung pada pelanggan dan untuk pelangganlah mereka bekerja, karena pelanggan sumber uang dan pekerjaan. Memusatkan perhatian pada kebutuhan pelanggan, dengan memadukan semua kegiatan yang akan mempengaruhi pelanggan dan menghasilkan laba melalui kegiatan pelayanan terhadap kepuasan pelanggan.

3) Persaingan yang semakin maju

Terus membesarnya kegiatan bisnis, semakin kompetisi serta rendahnya atau turunnya pangsa pasar dikarenakan semakin banyaknya produsen yang terlibat dalam pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Kunci utama untuk memenangkan persaingan adalah memberikan nilai dan kepuasan kepada pelanggan melalui penyampaian produk dan jasa berkualitas dengan harga bersaing.

4) Pemahaman yang semakin baik terhadap pelanggan

Perhatian terhadap kepentingan pelanggan dengan cara melihat kebutuhan serta kepuasan atas pelayanan menjadi faktor kunci untuk keberhasilan usaha di tengah iklim persaingan yang semakin ketat. Memahami sudut pandang pelanggan menyadari kepuasan pelanggan tak sekedar membeli produk, melainkan juga memenuhi berbagai unsur emosi dan afeksi.

d. Standar Pelayanan Minimal (SPM) Desa

Pemberian pelayanan prima di lingkungan pemerintahan desa telah diatur dalam Permendagri No. 2 Tahun 2017 tentang Standar Pelayanan Minimal Desa (SPM Desa). SPM Desa adalah ketentuan tentang jenis dan mutu pelayanan yang merupakan urusan desa yang berhak diperoleh setiap masyarakat desa secara minimal. SPM desa ini ditetapkan oleh Kepala Desa melalui Keputusan Kepala Desa.

Menurut Lampiran Permendagri No. 2 Tahun 2017, penetapan penyelenggaraan SPM desa dimaksudkan agar:

- 1) Penyelenggaraan pelayanan terhadap masyarakat semakin dekat dengan sasaran;
- 2) Semakin kecil rantai birokrasi yang harus ditempuh oleh masyarakat dalam pelaksanaan pelayanan; dan
- 3) Pemerintah daerah Kabupaten/Kota dapat melakukan efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan pelayanan.

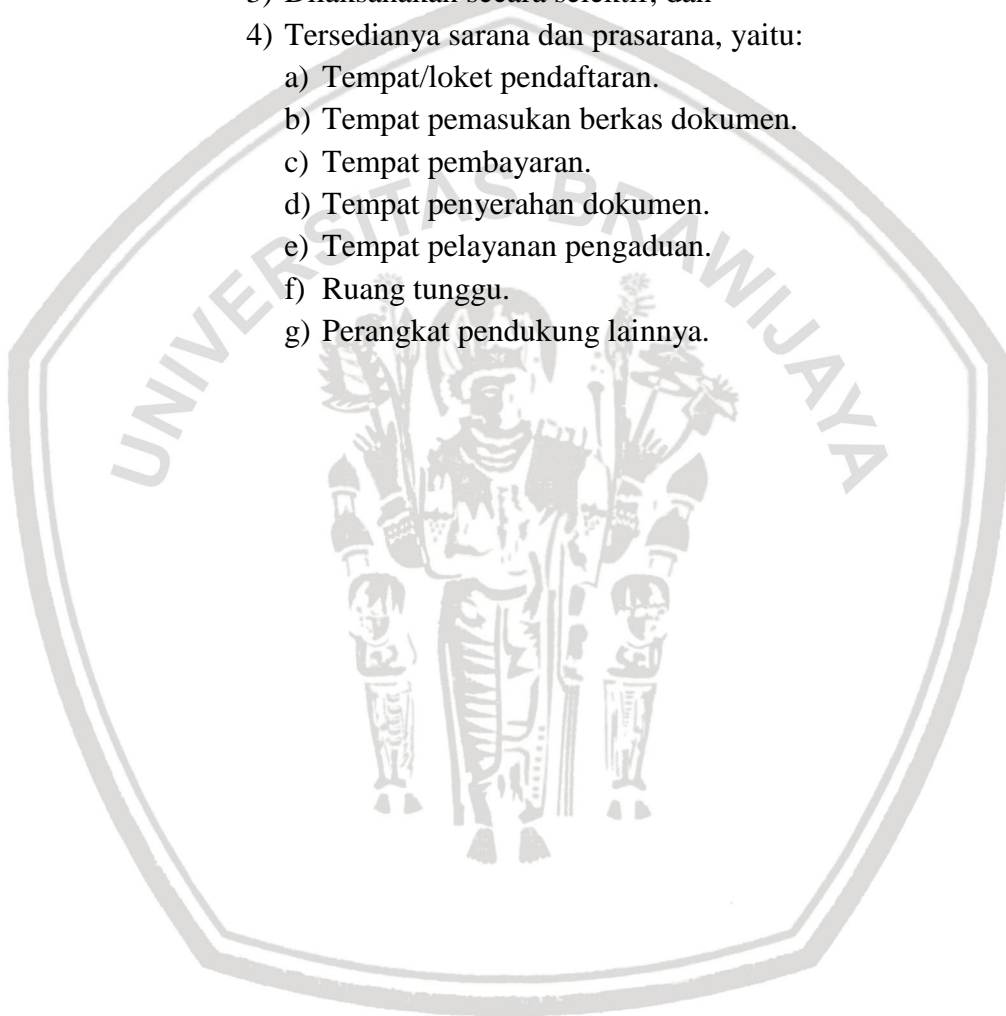
Menurut Lampiran Permendagri No. 2 Tahun 2017, ruang lingkup penyelenggaraan SPM desa antara lain meliputi:

- 1) Penyediaan data dan informasi dalam administrasi kependudukan dan pertanahan;
- 2) Pemberian surat keterangan dari pemerintah desa kepada masyarakat yang akan melakukan proses suatu pelayanan;
- 3) Penyederhanaan pelayanan dilakukan melalui penugasan sebagian pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan pemerintah daerah kabupaten/kota kepada desa di bidang pelayanan dasar.

Penyederhanaan pelayanan dilaksanakan melalui penugasan sebagian pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan pemerintah daerah Kabupaten/Kota kepada Desa. Penugasan kepada

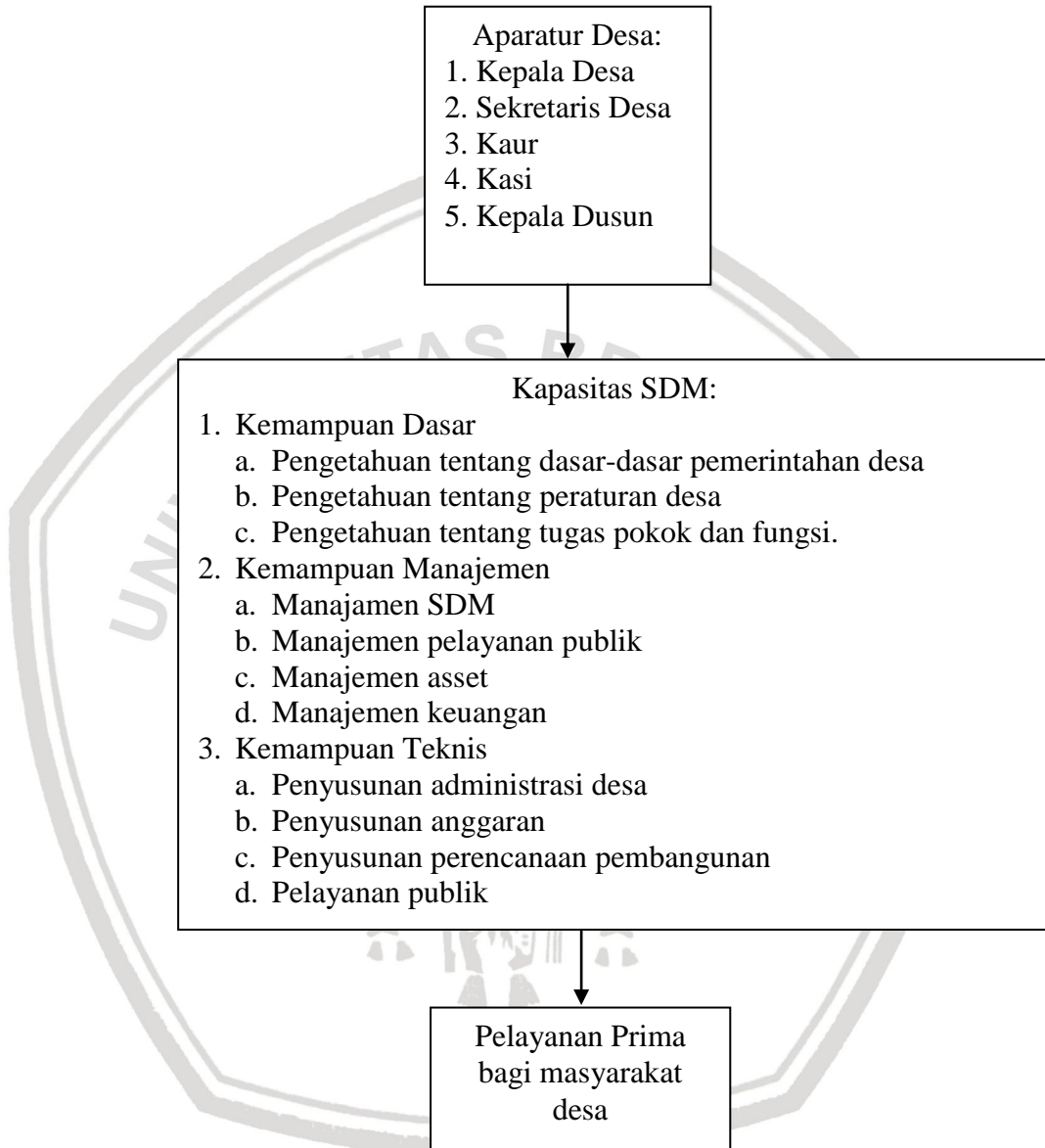
Desa yang dimaksud dalam Lampiran Permendagri No. 2 Tahun 2017 adalah:

- 1) Kemampuan sumber daya manusia yang tersedia di desa, dilaksanakan secara selektif, dan tersedianya sarana dan prasarana pendukung;
- 2) Dinilai efisien dan efektif apabila dilaksanakan oleh desa;
- 3) Dilaksanakan secara selektif; dan
- 4) Tersedianya sarana dan prasarana, yaitu:
 - a) Tempat/loket pendaftaran.
 - b) Tempat pemasukan berkas dokumen.
 - c) Tempat pembayaran.
 - d) Tempat penyerahan dokumen.
 - e) Tempat pelayanan pengaduan.
 - f) Ruang tunggu.
 - g) Perangkat pendukung lainnya.



C. Kerangka Pemikiran

Gambar 2.2
Bagan Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Menurut Sugiyono (2015: 53), penelitian deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel lainnya.

Menurut Sukmadinata (2011: 73), penelitian deskriptif kualitatif ditujukan untuk:

“... Mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena yang bersifat alamiah atau rekayasa manusia. Penelitian deskriptif juga berarti penelitian yang dimaksudkan untuk menjelaskan fenomena atau karakteristik individual, situasi atau kelompok tertentu secara akurat. Penelitian deskriptif merupakan cara untuk menemukan makna baru, menjelaskan sebuah kondisi keberadaan, menentukan frekuensi kemunculan sesuatu dan mengkategorikan informasi.”

Penelitian deskriptif kualitatif memiliki ruang lingkup yang sangat luas yang dapat dijalankan dengan berbagai jenis rancangan penelitian, salah satunya adalah rancangan studi kelayakan, yaitu kajian intensif yang dilakukan terhadap suatu kelompok masyarakat yang tinggal bersama di suatu daerah yang memiliki ikatan dan karakteristik tertentu (Sukmadinata, 2011: 75). Dalam penelitian ini, rancangan studi kelayakan dilakukan untuk meneliti kapasitas sumber daya aparatur desa dalam mewujudkan pelayanan

prima yang diukur dari 3 aspek kapasitas yaitu: kemampuan dasar, kemampuan manajemen dan kemampuan teknis.

B. Fokus Penelitian

Pembatasan fokus penelitian sangat penting terkait dengan masalah maupun data yang diolah dan dianalisa. Menurut Sugiyono (2008:32) menyatakan dalam penelitian kualitatif gejala suatu obyek bersifat *holistic* (menyeluruh dan tidak dapat dipisahkan). Peneliti kualitatif menetapkan penelitiannya bukan hanya berdasarkan pada variable melainkan keseluruhan situasi sosial seperti *place, actor, and activity*. Berhubung dengan judul penelitian ini, maka objek penelitian akan difokuskan pada kapasitas sumber daya aparatur desa yang di dalamnya meliputi:

1. Kemampuan Dasar, meliputi:
 - a. Pengetahuan tentang dasar-dasar pemerintahan desa
 - b. Pengetahuan tentang peraturan desa
 - c. Pengetahuan tentang tugas pokok dan fungsi.
2. Kemampuan Manajemen, meliputi:
 - a. Manajemen SDM
 - b. Manajemen pelayanan publik
 - c. Manajemen asset
 - d. Manajemen keuangan
3. Kemampuan Teknis, meliputi:
 - a. Penyusunan administrasi desa

- b. Penyusunan anggaran
- c. Penyusunan perencanaan pembangunan
- d. Pelayanan publik

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian ini bertempat di Desa Balongrejo Kecamatan Berbek Kabupaten Nganjuk. Pemilihan situs penelitian tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa peneliti menangkap adanya indikasi masalah kapasitas sumber daya aparatur Desa Balongrejo Kecamatan Berbek, khususnya hasil pengamatan awal menunjukkan bahwa pada jam buka kantor desa, ditemukan banyak aparatur desa yang belum berada di tempat kerja. Selain itu pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pula atas status Desa Balongrejo yang pada tahun 2016 termasuk dalam kategori desa tertinggal dan menerima dana IDT. Hal ini mengindikasikan adanya potensi masalah dalam kapasitas aparatur desa setempat, sehingga diduga melaksanakan tata kelola pemerintahan desa yang kurang efektif.

Situs penelitian ini berada di Kantor Desa Balongrejo Kecamatan Berbek. Pada situs penelitian tersebut, peneliti melakukan pengamatan langsung kegiatan para aparatur desa, sehingga dapat tercermin kapasitas kemampuan dasar, kemampuan manajemen dan kemampuan teknis yang dimiliki. Selain itu, peneliti juga dapat menggali data dari warga desa yang berkunjung untuk meminta pelayanan administrasi dari kantor desa.

D. Sumber Data

Data-data dalam penelitian ini dikumpulkan dari sumber primer maupun sekunder.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung ketika berada di lapangan dari narasumber atau objek yang terkait secara langsung dengan masalah penelitian. Data primer dalam penelitian ini diperoleh berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa narasumber, antara lain:

- a. Aparatur Desa Balongrejo (Kades, Sekdes, Kaur, Kasi, dan Kasun).
- b. Anggota Badan Permusyawaratan Desa (BPD)
- c. Masyarakat Desa Balongrejo yang pernah meminta pelayanan dari aparat desa.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data penunjang atau pelengkap data primer yang dikumpulkan secara tidak langsung berupa dokumen atau arsip-arsip yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Data sekunder yang dikumpulkan dalam penelitian ini, antara lain berupa:

- a. Peraturan perundangan yang berkaitan dengan pemerintahan desa, yaitu: Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Permendagri Nomor 84 Tahun 2015 tentang Susunan Organisasi dan Tata Pemerintah Desa, dan Permendagri Nomor 2 Tahun 2017 tentang Standar Pelayanan Minimal Desa.

- b. Dokumen atau arsip desa yang memuat tentang profil desa, profil / biodata aparatur desa, struktur organisasi, dan sebagainya.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini antara lain menggunakan:

1. Wawancara

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan teknik wawancara bebas terpimpin. Menurut Arikunto (2013: 199) wawancara bebas terpimpin adalah wawancara yang dilakukan dengan mengajukan pertanyaan secara bebas namun masih tetap berada pada pedoman wawancara yang sudah dibuat. Pertanyaan akan berkembang pada saat melakukan wawancara. Karena itu, dalam melakukan wawancara, peneliti tidak membuat instrumen daftar pertanyaan secara kaku, namun mengajukan pertanyaan-pertanyaan awal yang memancing narasumber untuk memberikan informasi-informasi baru. Instrumen daftar pertanyaan yang dibuat hanyalah berisi poin-poin dasar yang dapat dikembangkan lebih lanjut di lapangan.

2. Observasi

Observasi merupakan kegiatan mengamati objek penelitian secara langsung. Dalam penelitian ini kegiatan observasi dilakukan terhadap aktivitas kerja aparatur desa dan ketersediaan perlengkapan serta peralatan di Kantor Desa Balongrejo.

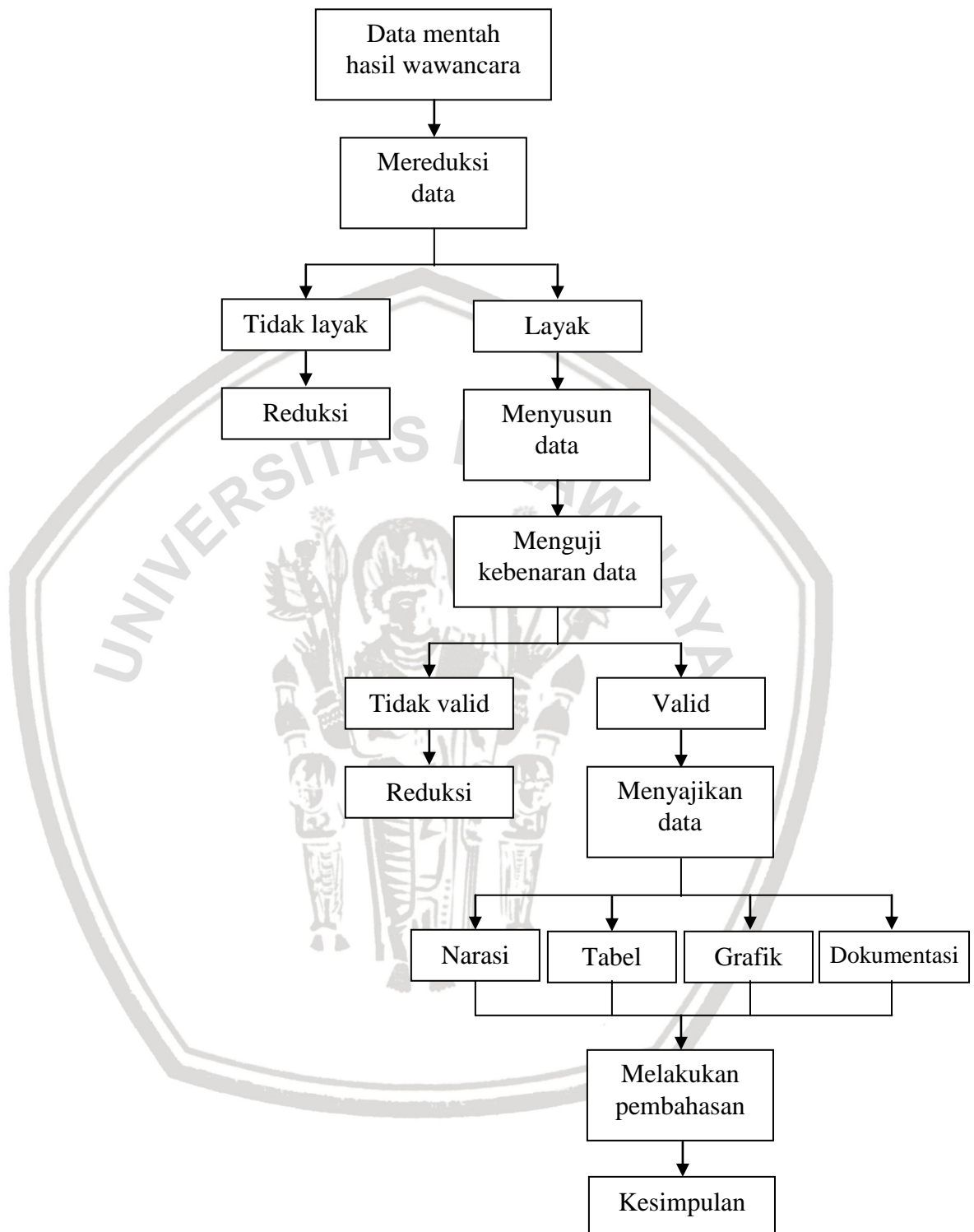
3. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi merupakan kegiatan mengumpulkan literatur dan dokumen-dokumen yang terkait penelitian ini melalui berbagai sumber, antara lain: internet, perpustakaan, majalah, dan arsip-arsip kantor Desa Balongrejo.

F. Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif yang dilakukan dengan cara mengatur secara sistematis pedoman wawancara, data kepustakaan kemudian memformulasikan secara deskriptif, selanjutnya memproses data dengan tahapan reduksi data, menyajikan data, dan menyimpulkan. Data hasil penelitian ini dianalisis secara kualitatif dengan cara menguraikan masalah yang ada dengan kalimat-kalimat yang bertujuan untuk menjelaskan masalah yang terjadi hingga diperoleh suatu kesimpulan yang jelas.

Berdasarkan pendapat Moleong (2011: 61), maka prosedur analisis kualitatif dalam penelitian ini dikembangkan mencakup tahapan sebagai berikut:



Gambar 3.1
Bagan Alur Analisis Data
(diadaptasi dari Moleong, 2011)

Keterangan:

- 1) Mereduksi data, dengan cara pemilahan dan konversi data yang muncul di lapangan.
- 2) Menyusun data, yaitu dengan merangkai dan menyusun informasi dalam bentuk satu kesatuan, selektif dan dipahami.
- 3) Menguji data, yakni dengan melakukan tinjauan ulang di lapangan untuk menguji kebenaran data.
- 4) Menyajikan data, yaitu menyajikan hasil temuan penelitian dalam bentuk narasi dan dilengkapi dengan tabel, grafik, serta dokumentasi.
- 5) Melakukan pembahasan, yaitu hasil penelitian dibahas secara deduktif dan dibuat perbandingan antara fakta di lapangan dengan teori-teori atau pendapat para ahli.

G. Validitas Data

Validitas merupakan keakuratan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian data yang valid adalah data “yang tidak berbeda” antar data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian (Moleong, 2011: 330).

Validitas data dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan teknik triangulasi, yaitu pengecekan data dari berbagi sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Teknik triangulasi menurut Moleong (2011: 330-331) dibagi menjadi 3, yaitu:

1. Triangulasi Sumber

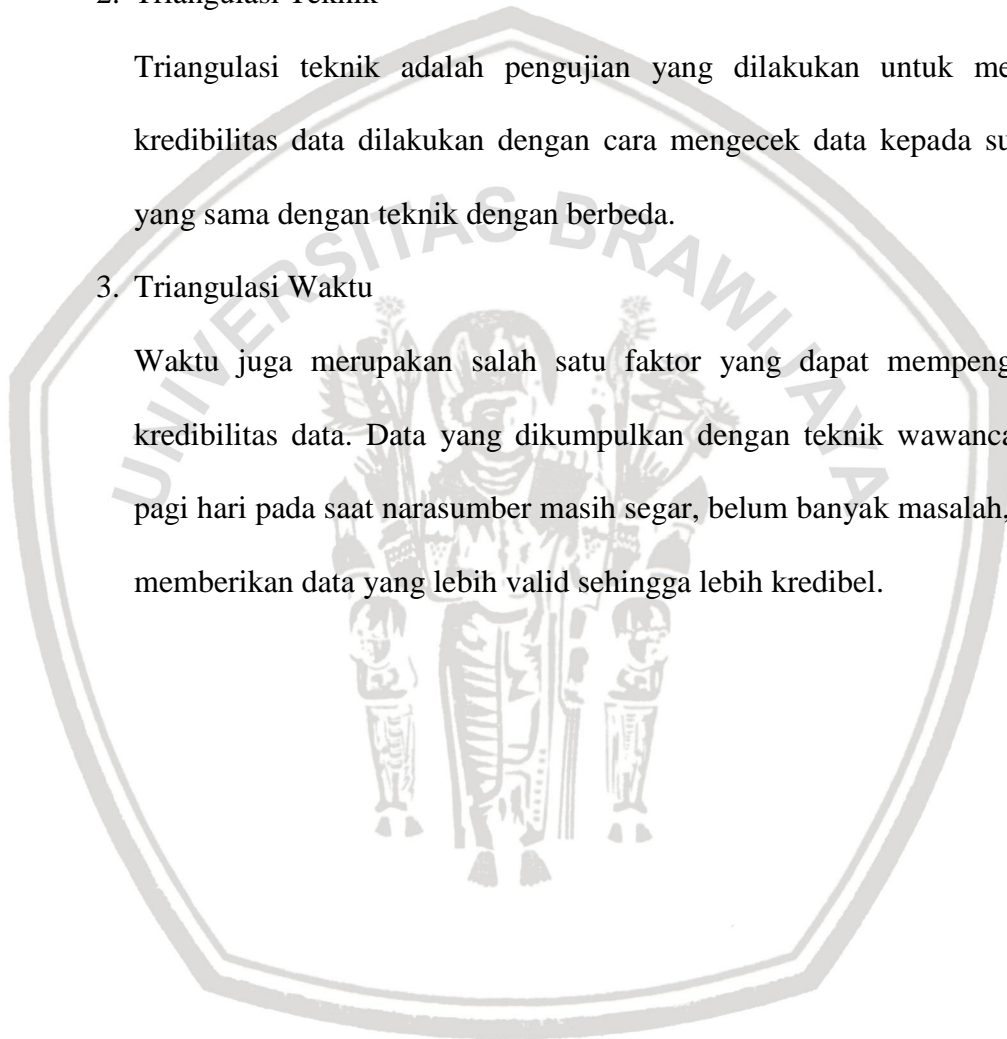
Triangulasi sumber adalah pengujian untuk menguji kredibilitas data, dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik adalah pengujian yang dilakukan untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik dengan berbeda.

3. Triangulasi Waktu

Waktu juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data

1. Gambaran Umum Kabupaten Nganjuk

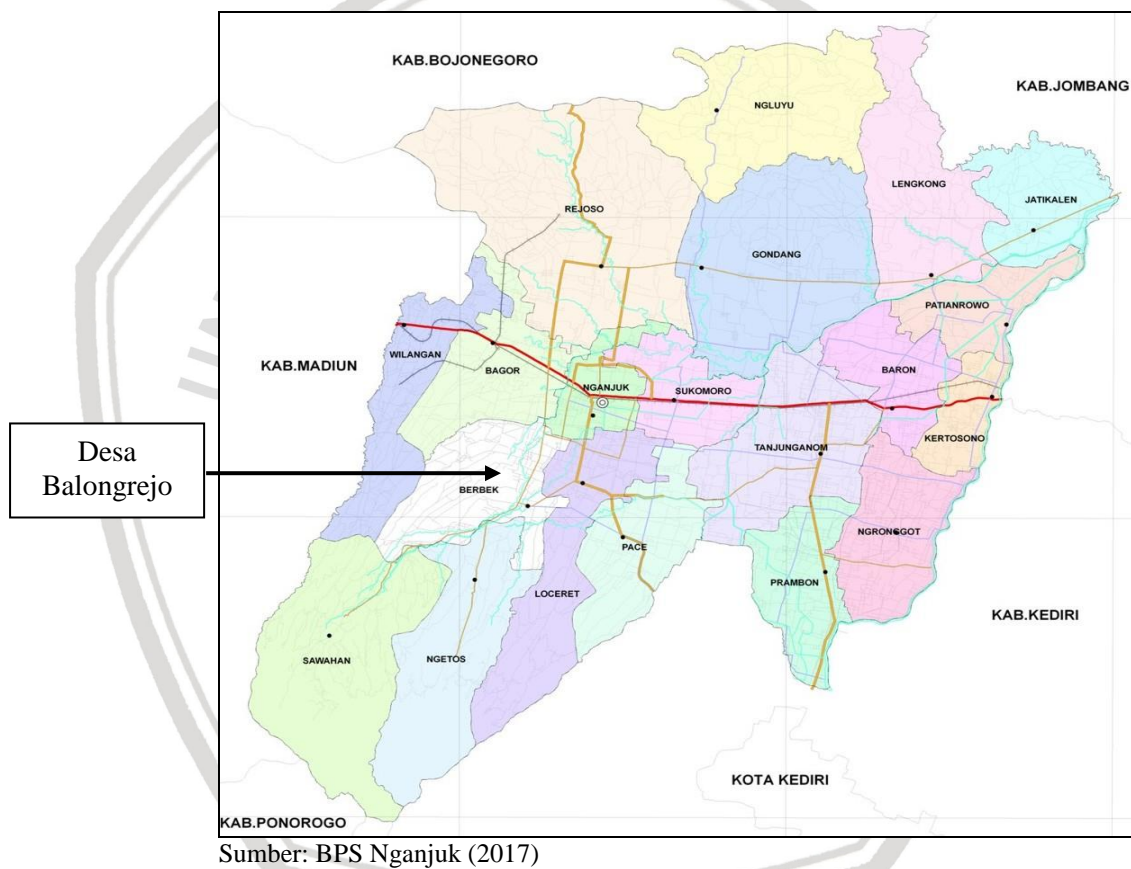
a. Kondisi Geografis

Kabupaten Nganjuk merupakan salahsatu kabupaten di Provinsi Jawa Timuryang terletak di bagian barat ProvinsiJawa Timur. Secara geografis Kabupaten Nganjuk berbatasan dengan Kabupaten Bojonegoro, Jombang, Kediri, Tulungagung, Trenggalek, dan Madiun. Luas wilayah administrasi Kabupaten Nganjuk adalah 122.433,1 Ha yang terbagi menjadi 20 kecamatan dan 284 desa dan kelurahan. Kabupaten Nganjuk dikelilingi pegunungan dan hutan, di sebelah utara Pegunungan Kendeng, sebelah barat lereng Gunung Lawu, sebelah selatan lereng Wilis, Sedangkan sebelah timur berbatasan dengan Kali Brantas dan di tengahnya dibelah oleh Kali Widias, dimana dua sungai tersebut memberi manfaat bagi pertanian namun sering mendatangkan bencana banjir di musim penghujan (BPS Nganjuk, 2017).

b. Kondisi Topografis

Topografi Kabupaten Nganjuk sebagian besar berupa dataran rendah dengan ketinggianantara 46 sampai dengan 95 meter dpl. Sedangkan 4(empat) kecamatan yang berada padadaerah pegunungan terletak pada ketinggian 150 sampai dengan 750 meter dpl. Daerah

tertinggi yaitu desa Ngliman di Kecamatan Sawahan. Wilayah Kabupaten Nganjuk memiliki kondisian struktur tanah yang cukup produktif untuk berbagai jenis tanaman. Kondisi dan struktur tanah yang produktif ini sekaligus ditunjang penyediaan air Kali Widas yang mengalir sepanjang 91 km dan mengairi daerah seluas 430.150 km² (BPS Nganjuk, 2017).



Gambar 4.1
Peta Kabupaten Nganjuk

c. Kondisi Demografis

Rasio pertumbuhan penduduk di Kabupaten Nganjuk pada tahun 2015 sampai 2016 adalah 0,35%. Jumlah penduduk pada tahun 2014 sebanyak 1.037.723 jiwa, pada tahun 2015 naik menjadi 1.041.716

jiwa, dan pada tahun 2016 naik menjadi 1.045.375 jiwa. Persentase jumlah penduduk laki-laki dan perempuan adalah sama yaitu 50%. Tingkat kepadatan penduduk Kabupaten Nganjuk tercatat sebesar 854 jiwa per km² pada tahun 2016. Komposisi penduduk di Kabupaten Nganjuk pada tahun 2016 didominasi oleh penduduk usia 15-64 tahun yaitu 68,3%. Namun demikian komposisi penduduk anak-anak dibawah usia 14 tahun masih cukup tinggi yaitu 22,5%. Tingkat pendidikan penduduk pencari kerja sebagian besar adalah lulusan SMK (43%) dan SMA (22,1%). Indeks Pembangunan Manusia (IPM) di Kabupaten Nganjuk pada tahun 2016 telah berada di atas IPM Propinsi Jawa Timur yaitu sebesar 70,5. Persentase jenis pekerjaan penduduk Kabupaten Nganjuk adalah sebagai berikut: pertanian sebesar 51,73%, pertambangan dan penggalian 1,54%, industri sebesar 8,14%, listrik gas dan air minum 0,07%, konstruksi 4,52%, perdagangan, rumah tangga dan jasa akomodasi sebesar 20,98%, transportasi, pergudangan dan komunikasi 2,49%, lembaga keuangan, *real estate*, usaha persewaan dan jasa perusahaan 0,57%, jasa kemasyarakatan, sosial dan perseorangan 9,95% (BPS Nganjuk, 2017).

d. Komoditas Unggulan

Sektor pertanian merupakan sektor andalan dalam perekonomian kabupaten Nganjuk. Produksi padi sawah selama tahun 2016 tercatat sebanyak 6.344 ton. Komoditi pertanian yang menonjol yaitu bawang merah dengan sentra produksi bawang merah di

Kabupaten Nganjuk adalah: Kecamatan Rejoso, Kecamatan Sukomoro, Kecamatan Bagor dan Kecamatan Gondang. Produksi bawang merah di Kabupaten Nganjuk selama tahun 2016 tercatat sebanyak 1.356.478 ton (BPS, 2017).

2. Gambaran Umum Desa Balongrejo

a. Kondisi Geografis

Desa Balongrejo adalah salah satu desa di wilayah Kecamatan Berbek Kabupaten Nganjuk. Rincian batas-batas wilayah Desa Balongrejo sebelah utara berbatasan dengan Kelurahan Jatirejo, sebelah selatan berbatasan dengan Desa Mungkung dan Desa Patranrejo, sebelah barat berbatasan dengan Desa Tiripan, dan sebelah timur berbatasan dengan Desa Gejagan. Secara geografis, Desa Balongrejo memiliki luas wilayah sekitar 186,85 hektar yang terbagi dalam 2 dusun, yaitu Dusun Balongan dan Dusun Tanggungan serta terdiri dari 5 RW dan 24 RT. Tipologi Desa Balongrejo termasuk dalam golongan desa persawahan swasembada. Penggunaan tanah di wilayah Desa Balongrejo untuk kegiatan persawahan mencakup 102,5 hektar.

b. Kondisi Demografis

Jumlah penduduk di Desa Balongrejo pada tahun 2017 tercatat sebanyak 3.961 jiwa yang terdiri dari 2.017 laki-laki dan 1.944 perempuan, sedangkan jumlah kepala keluarga sebanyak 1.482 KK. Laju pertumbuhan penduduk sebesar 1,1% per tahun dan angka kepadatan penduduk sebanyak 430 jiwa per km². Persentase jumlah

penduduk kelompok usia produktif (15-64 tahun) yang tinggal di Desa Balongrejo tergolong rendah yaitu 35%, sedangkan sisanya sebanyak 65% berada pada kelompok usia 14 tahun ke bawah dan 65 tahun ke atas. Hal ini dapat dipahami karena banyak penduduk usia produktif yang bekerja atau kuliah di luar kota.

c. Aspek Ekonomi

Ditinjau dari aspek ekonomi, sebagian besar penduduk memiliki mata pencaharian di sektor pertanian dan peternakan dengan pendapatan per kapita masyarakat rata-rata masih rendah yaitu berkisar antara Rp. 900.000,- sampai dengan Rp. 1.200.000,- dan jumlah tanggungan keluarga rata-rata 3 orang per kepala keluarga. Persentase jumlah angkatan kerja di Desa Balongrejo cukup rendah, yaitu sebesar 28,4%, sedangkan sisanya sebesar 71,6% belum bekerja maupun sudah pensiun. Ditinjau dari aspek pendidikan, sebagian besar adalah lulusan SMP dan SMA. Sedangkan ditinjau dari aspek keagamaan, sebagian besar memeluk agama Islam secara taat.

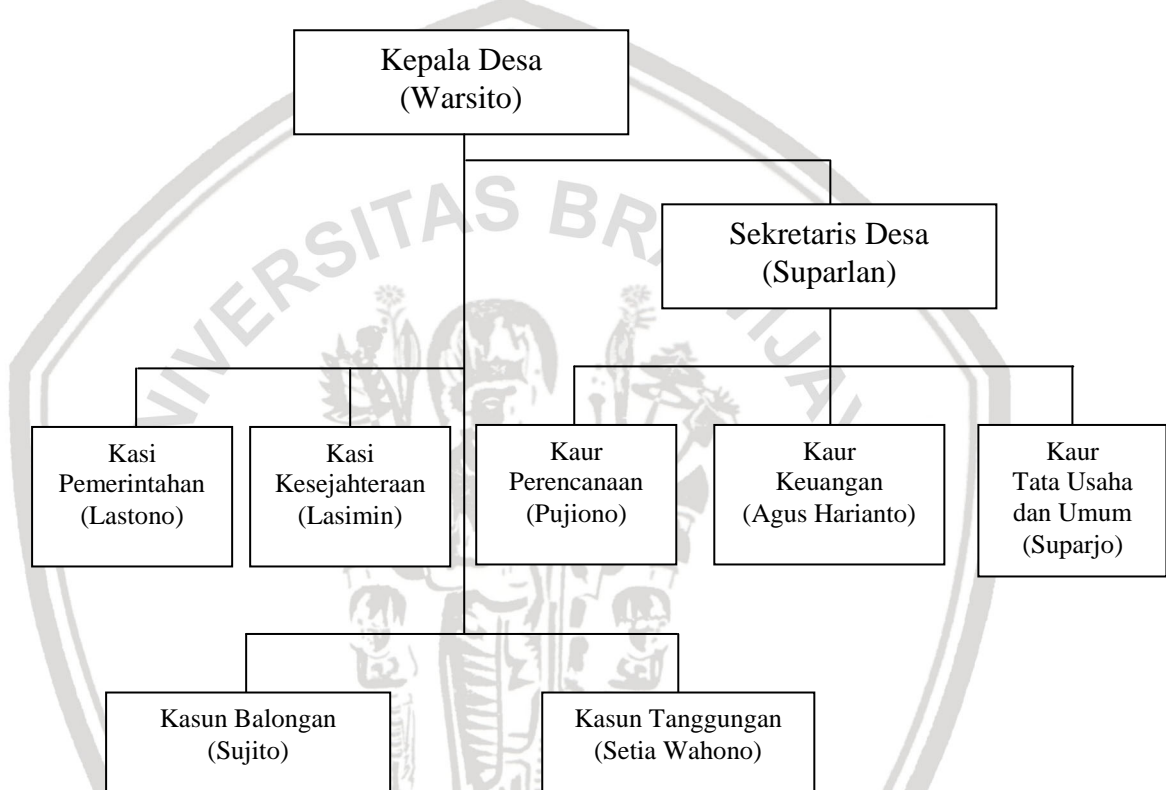
d. Kehidupan Sosial

Corak hubungan sosial penduduk Desa Balongrejo masih bersifat paguyuban atau gotong royong sebagaimana corak masyarakat pedesaan di wilayah Jawa pada umumnya. Pemuka agama dan kepala desa sangat dihormati dan dipatuhi oleh masyarakat karena dianggap dapat memberikan panutan menuju tata kehidupan yang baik. Masyarakat juga masih melestarikan tradisi atau adat istiadat lokal,

seperti kegiatan bersih desa, upacara nyadran, peringatan maulud nabi, pagelaran wayang kulit, seni tayub, dan sebagainya.

e. Sistem Pemerintahan

Susunan organisasi Pemerintah Desa Balongrejo digambarkan pada bagan sebagai berikut:



Sumber: Arsip Desa Balongrejo (2017)

Gambar 4.2
Bagan Susunan Organisasi Pemerintah Desa Balongrejo

Pemerintahan Desa Balongrejo saat ini dipimpin oleh seorang Kepala Desa yaitu Bapak Warsito dan dibantu oleh perangkat desa yang terdiri dari 1 Sekdes (Carik), 3 Kaur, 2 Kasi, dan 2 Kasun. Kantor Pemerintah Desa Balongrejo berlokasi di Jalan Tumenggung, Desa Balongrejo, Kecamatan Berbek, Kabupaten Nganjuk dengan jam buka

pelayanan mulai dari jam 08.00 sampai jam 14.00 WIB. Kantor desa tersebut sekaligus menjadi satu kompleks dengan kantor Karang Taruna, LPM, BPD, dan PKK. Kantor Desa Balongrejo memiliki fasilitas balai pertemuan yang sering menjadi pusat kegiatan rutin masyarakat, khususnya rapat desa dan penyelenggaraan posyandu bayi dan balita serta lansia.

Menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, pada pasal 25 dijelaskan bahwa pemerintah desa adalah kepala desa atau yang disebut dengan nama lain dan yang dibantu oleh perangkat desa atau yang disebut dengan nama lain. Berikut ini dijelaskan tentang rincian tugas dan fungsi kepala desa dan perangkat desa berdasarkan ketentuan Permendagri No.84 Tahun 2015 tentang Susunan Organisasi dan Tata Pemerintah Desa:

1) Kepala Desa

Kepala Desa berkedudukan sebagai kepala pemerintah desa yang memimpin penyelenggaraan pemerintahan desa. Kepala desa bertugas menyelenggarakan pemerintahan desa, melaksanakan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa. Kepala Desa memiliki fungsi-fungsi sebagai berikut:

- a) Menyelenggarakan pemerintahan desa, seperti tata praja pemerintahan, penetapan peraturan di desa, pembinaan masalah pertanahan, pembinaan ketentraman dan ketertiban, melakukan

upaya perlindungan masyarakat, administrasi kependudukan, dan penataan dan pengelolaan wilayah.

- b) Melaksanakan pembangunan, seperti pembangunan sarana prasarana perdesaan, dan pembangunan bidang pendidikan, kesehatan.
- c) Pembinaan kemasyarakatan, seperti pelaksanaan hak dan kewajiban masyarakat, partisipasi masyarakat, sosial budaya masyarakat, keagamaan, dan ketenagakerjaan.
- d) Pemberdayaan masyarakat, seperti tugas sosialisasi dan motivasi masyarakat di bidang budaya, ekonomi, politik, lingkungan hidup, pemberdayaan keluarga, pemuda, olahraga, dan karang taruna.
- e) Menjaga hubungan kemitraan dengan lembaga masyarakat dan lembaga lainnya.

2) Perangkat Desa

Perangkat desa meliputi pejabat sekretariat desa, pelaksana kewilayahan, dan pelaksana teknis.

a) Sekretaris Desa

Sekretaris desa berkedudukan sebagai unsur pimpinan sekretariat desa. Sekretaris desa bertugas membantu kepala desa dalam bidang administrasi pemerintahan. Sekretaris desa mempunyai fungsi:

- 1) Melaksanakan urusan ketatausahaan seperti tata naskah, administrasi surat menyurat, arsip, dan ekspedisi.
 - 2) Melaksanakan urusan umum seperti penataan administrasi perangkat desa, penyediaan prasarana perangkat desa dan kantor, penyiapan rapat, pengadministrasian aset, inventarisasi, perjalanan dinas, dan pelayanan umum.
 - 3) Melaksanakan urusan keuangan seperti pengurusan administrasi keuangan, administrasi sumber-sumber pendapatan dan pengeluaran, verifikasi administrasi keuangan, dan administrasi penghasilan Kepala Desa, Perangkat Desa, BPD, dan lembaga pemerintahan desa lainnya.
 - 4) Melaksanakan urusan perencanaan seperti menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja desa, menginventarisir data-data dalam rangka pembangunan, melakukan monitoring dan evaluasi program, serta penyusunan laporan.
- c). Kepala Urusan

Kepala urusan berkedudukan sebagai unsur staf sekretariat. Kepala urusan bertugas membantu sekretaris desa dalam urusan pelayanan administrasi pendukung pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan. Kepala urusan mempunyai fungsi sesuai masing-masing urusan yang diselenggarakan, antara lain:

- 1) Kepala urusan tata usaha dan umum memiliki fungsi seperti melaksanakan urusan ketatausahaan seperti tata naskah, administrasi surat menyurat, arsip, dan ekspedisi, dan penataan administrasi perangkat desa, penyediaan prasarana perangkat desa dan kantor, penyiapan rapat, pengadministrasian aset, inventarisasi, perjalanan dinas, dan pelayanan umum.
- 2) Kepala urusan keuangan memiliki fungsi seperti melaksanakan urusan keuangan seperti pengurusan administrasi keuangan, administrasi sumber-sumber pendapatan dan pengeluaran, verifikasi administrasi keuangan, dan administrasi penghasilan Kepala Desa, Perangkat Desa, BPD, dan lembaga pemerintahan desa lainnya.
- 3) Kepala urusan perencanaan memiliki fungsi mengoordinasikan urusan perencanaan seperti menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja desa, menginventarisir data-data dalam rangka pembangunan, melakukan monitoring dan evaluasi program, serta penyusunan laporan.

c). Kepala Seksi

Kepala seksi berkedudukan sebagai unsur pelaksana teknis. Kepala seksi bertugas membantu kepala desa sebagai

pelaksana tugas operasional. Kepala seksi mempunyai fungsi sesuai seksi yang diselenggarakan, antara lain:

- 1) Kepala seksi pemerintahan mempunyai fungsi melaksanakan manajemen tata praja pemerintahan, menyusun rancangan regulasi desa, pembinaan masalah pertanahan, pembinaan ketentraman dan ketertiban, pelaksanaan upaya perlindungan masyarakat, kependudukan, penataan dan pengelolaan wilayah, serta pendataan dan pengelolaan profil desa.
- 2) Kepala seksi kesejahteraan mempunyai fungsi melaksanakan pembangunan sarana prasarana perdesaan, pembangunan bidang pendidikan, kesehatan, dan tugas sosialisasi serta motivasi masyarakat di bidang budaya, ekonomi, politik, lingkungan hidup, pemberdayaan keluarga, pemuda, olahraga, dan karang taruna.
- 3) Kepala seksi pelayanan memiliki fungsi melaksanakan penyuluhan dan motivasi terhadap pelaksanaan hak dan kewajiban masyarakat, meningkatkan upaya partisipasi masyarakat, pelestarian nilai sosial budaya masyarakat, keagamaan, dan ketenagakerjaan.

d). Kepala Kewilayahan

Kepala kewilayahan atau sebutan lainnya berkedudukan sebagai unsur satuan tugas kewilayahan yang bertugas membantu kepala desa dalam pelaksanaan tugasnya di

wilayahnya. Kepala kewilayahan atau kepala dusun memiliki fungsi:

- 1) Pembinaan ketentraman dan ketertiban, pelaksanaan upaya perlindungan masyarakat, mobilitas kependudukan, dan penataan dan pengelolaan wilayah.
- 2) Mengawasi pelaksanaan pembangunan di wilayahnya.
- 3) Melaksanakan pembinaan kemasyarakatan dalam meningkatkan kemampuan dan kesadaran masyarakat dalam menjaga lingkungannya.
- 4) Melakukan upaya-upaya pemberdayaan masyarakat dalam menunjang kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.

f. Pengelolaan Keuangan

Jumlah pendapatan APBDes Balongrejo pada tahun 2015 sebesar Rp.740.726.000,- kemudian meningkat pada tahun 2016 menjadi sebesar Rp. 1.403.806.628,- dan meningkat lagi pada tahun 2017 menjadi sebesar Rp. 1.775.946.100,-. Rincian pendapatan APBDes pada tahun 2017 bersumber dari Dana Desa (ADD) dari Pemerintah Pusat sebesar Rp. 839.774.000,-, dan Alokasi Dana Desa (ADD) dari Pemprov dan Pemkab sebesar Rp. 459.209.000,-, seangkan sisanya bersumber dari pendapatan lain. Dana pendapatan tersebut selanjutnya digunakan untuk membiayai belanja pembangunan dan belanja aparatur desa sesuai APBDes.

g. Fasilitas Umum

Fasilitas umum yang dimiliki oleh Desa Balongrejo, antara lain: balai desa, poskesdes, polindes, poyandu, 2 buah Sekolah Taman Kanak-Kanak, 2 buah Sekolah Dasar, perpustakaan desa, masjid dan mushola, serta 10 buah pos kamling. Desa Balongrejo juga memiliki BUMDes berupa usaha penggergajian kayu yang dikelola oleh 7 orang pegawai dari Karang Taruna. Di kantor Desa Balongrejo disediakan pula layanan internet gratis (*free wi-fi*) yang bisa diakses oleh seluruh masyarakat Desa Balongrejo. Petugas kesehatan yang bertugas di poskesdes, polindes dan posyandu Desa Balongrejo sebanyak 5 perawat.

3. Gambaran Narasumber Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada tanggal 20-21 Desember 2017 dengan mewawancarai 14 narasumber, meliputi 9 orang aparatur desa, 1 orang anggota BPD, dan 4 orang warga desa. Gambaran umum para narasumber tersebut disajikan sebagai berikut:

a. Warsito (Kepala Desa Balongrejo)

Warsito menjabat sebagai Kepala Desa Balongrejo baru pada tahun 2017, karena menjadi kepala desa antar waktu, disebabkan kepala desa terdahulu meninggal dunia. Usia Warsito saat ini adalah 43 tahun. Pendidikan terakhir yang pernah ditempuh adalah SMA. Sebelum menjabat sebagai Kepala Desa saat ini, Warsito dulunya adalah anggota

LPMD Balongrejo. Selain menjabat sebagai Kepala Desa, Warsito sehari-hari juga menjalankan usaha jasa sewa alat pesta dan *electone*.

b. Suparlan (Sekretaris Desa Balongrejo)

Suparlan menjabat sebagai Sekretaris Desa Balongrejo sejak tahun 1998 hingga sekarang. Usia Suparlan saat ini adalah 49 tahun. Pendidikan terakhir yang pernah ditempuh adalah SMA. Sebelum menjabat sebagai Sekretaris Desa, Suparlan dulunya merupakan anggota Karang Taruna Desa Balongrejo. Selain menjabat sebagai Sekretaris Desa, Suparlan sehari-hari juga menjalankan usaha tani.

c. Pujiono (Kaur Perencanaan Desa Balongrejo)

Pujiono menjabat sebagai Kaur Perencanaan Desa Balongrejo sejak tahun 2000 hingga sekarang. Usia Pujiono saat ini adalah 54 tahun. Pendidikan terakhir yang pernah ditempuh adalah SMA. Sebelum menjabat sebagai Kaur Perencanaan, Pujiono dulu merupakan anggota Karang Taruna Desa Balongrejo. Selain menjabat sebagai Kaur Perencanaan, Pujiono sehari-hari juga menjalankan usaha tani.

d. Agus Harianto (Kaur Keuangan Desa Balongrejo)

Agus Harianto menjabat sebagai Kaur Keuangan Desa Balongrejo sejak tahun 2005 hingga sekarang. Usia Agus Harianto saat ini adalah 47 tahun. Pendidikan terakhir yang pernah ditempuh adalah SMP. Sebelum menjabat sebagai Kaur Keuangan, Agus Harianto dulu merupakan anggota Koperasi Desa Balongrejo. Selain menjabat sebagai

Kaur Keuangan, Agus Harianto sehari-hari juga menjalankan usaha tani.

e. Suparjo (Kaur Tata Usaha dan Umum Desa Balongrejo)

Suparjo menjabat sebagai Kaur Tata Usaha dan Umum Desa Balongrejo sejak tahun 2004 hingga sekarang. Usia Suparjo saat ini adalah 43 tahun. Pendidikan terakhir yang pernah ditempuh adalah SMP. Sebelum menjabat sebagai Kaur Tata Usaha, Suparjo dulu merupakan Ketua PPS Desa Balongrejo. Selain menjabat sebagai Kaur Tata Usaha dan Umum, Suparjo sehari-hari juga menjalankan usaha tani.

f. Lastono (Kasi Pemerintahan Desa Balongrejo)

Lastono menjabat sebagai Kasi Pemerintahan Desa Balongrejo sejak tahun 2010 hingga sekarang. Usia Lastono saat ini adalah 43 tahun. Pendidikan terakhir yang pernah ditempuh adalah SMA. Sebelum menjabat sebagai Kasi Pemerintahan, Lastono dulu merupakan anggota Karang Taruna Desa Balongrejo. Selain menjabat sebagai Kasi Pemerintahan, Lastono sehari-hari juga menjalankan usaha tani.

g. Lasimin (Kasi Kesejahteraan Desa Balongrejo)

Lasimin menjabat sebagai Kasi Kesejahteraan Desa Balongrejo sejak tahun 2000 hingga sekarang. Usia Lasimin saat ini adalah 46 tahun. Pendidikan terakhir yang pernah ditempuh adalah SMA. Sebelum menjabat sebagai Kasi Kesejahteraan, Lasimin dulu merupakan anggota Karang Taruna Desa Balongrejo. Selain menjabat

sebagai Kasi Kesejahteraan, Lasimin sehari-hari juga menjalankan pekerjaan sampingan yakni petani.

h. Sujito

Sujito menjabat sebagai Kasun Balongan Desa Balongrejo sejak tahun 2008 hingga sekarang. Usia Sujito saat ini adalah 43 tahun. Pendidikan terakhir yang pernah ditempuh adalah SMA. Sebelum menjabat sebagai Kasun Balongan, Sujito dulu merupakan anggota PPS Desa Balongrejo. Selain menjabat sebagai Kasun Balongan, Sujito sehari-hari juga menjalankan usaha adalah meubel dan usaha jasa sewa alat pesta.

i. Setia Wahono

Setia Wahono menjabat sebagai Kasun Tanggungan Desa Balongrejo sejak tahun 2010 hingga sekarang. Usia Setia Wahono saat ini adalah 36 tahun. Pendidikan terakhir yang pernah ditempuh adalah SMA. Sebelum menjabat sebagai Kasun Tanggungan, Setia Wahono dulu merupakan anggota PPS Desa Balongrejo. Selain menjabat sebagai Kasun Tanggungan, Setia Wahono sehari-hari juga menjalankan usaha penggergajian kayu.

j. Suwadji

Suwadji terpilih sebagai anggota Badan Permusyawaratan Desa (BPD) Balongrejo sejak tahun 2006 hingga sekarang. Usia Suwadji saat ini adalah 60 tahun. Pendidikan terakhir yang pernah ditempuh adalah S-1 Pendidikan. Suwadji sudah tidak bekerja lagi (sudah pensiun) dan

sehari-harinya turut aktif terlibat pada kegiatan-kegiatan lingkungan Desa Balongrejo.

k. Yatmin

Yatmin adalah warga Desa Balongrejo sekaligus menjabat sebagai Ketua RW.01 sejak tahun 2017 hingga sekarang. Usia Yatmin saat ini adalah 67 tahun. Pendidikan terakhir yang pernah ditempuh adalah SMA. Yatmin sudah tidak bekerja lagi (sudah pensiun) dan sehari-harinya aktif memimpin kegiatan-kegiatan di wilayah RW setempat.

l. Handik

Handik adalah warga Desa Balongrejo sekaligus menjabat sebagai Ketua RT.02/RW.01 sejak tahun 2015 hingga sekarang. Usia Handik saat ini adalah 32 tahun. Pendidikan terakhir yang pernah ditempuh adalah SMK. Selain menjabat sebagai Ketua RT.02/RW.01, Handik sehari-hari juga menjalankan usaha tani dan servis perabot elektronik.

m. Surip

Surip adalah warga Desa Balongrejo yang berusia 63 tahun dan bekerja di bidang kerajinan kayu. Surip pernah meminta pelayanan surat kependudukan di Kantor Desa Balongrejo.

n. Jumino

Jumino adalah warga Desa Balongrejo yang berusia 58 tahun dan bekerja di bidang kerajinan kayu. Jumino pernah beberapa kali ikut dalam kegiatan proyek padat karya di Desa Balongrejo.

o. Sayuti

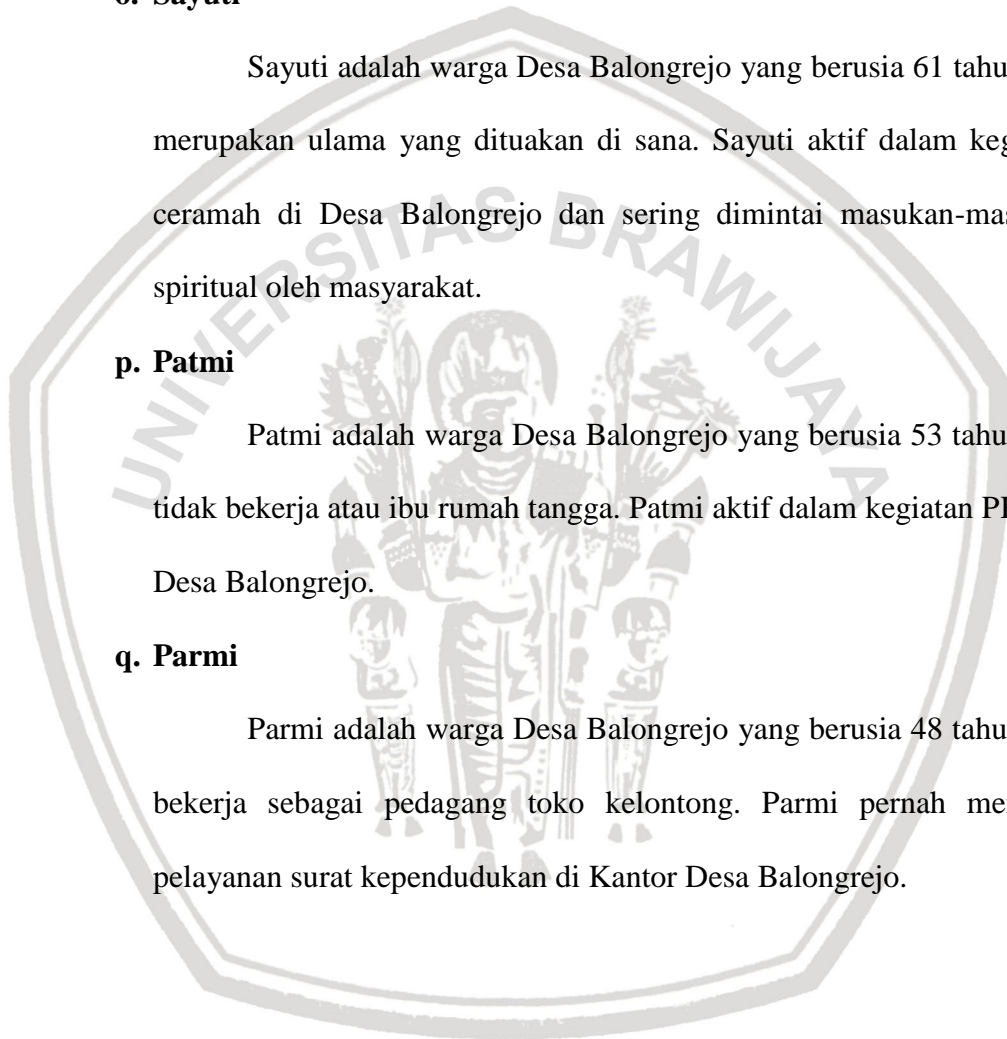
Sayuti adalah warga Desa Balongrejo yang berusia 61 tahun dan merupakan ulama yang dituakan di sana. Sayuti aktif dalam kegiatan ceramah di Desa Balongrejo dan sering dimintai masukan-masukan spiritual oleh masyarakat.

p. Patmi

Patmi adalah warga Desa Balongrejo yang berusia 53 tahun dan tidak bekerja atau ibu rumah tangga. Patmi aktif dalam kegiatan PKK di Desa Balongrejo.

q. Parmi

Parmi adalah warga Desa Balongrejo yang berusia 48 tahun dan bekerja sebagai pedagang toko kelontong. Parmi pernah meminta pelayanan surat kependudukan di Kantor Desa Balongrejo.



Selanjutnya berikut ini disajikan ringkasan gambaran latar belakang aparatur Desa Balongrejo dalam bentuk tabel agar lebih mudah untuk diidentifikasi dan dianalisa, sebagai berikut:

Tabel 4.1 Gambaran Latar Belakang Aparatur Desa Balongrejo

No	Nama	Jabatan	Pendidikan	Pelatihan	Pengalaman Memimpin Organisasi	Lama Kerja
1.	Warsito	Kepala desa	SMA	Pemerintah desa	Anggota LPMD	6 Bulan
2.	Suparlan	Sekretaris Desa	SMA	Bidang pemerintahan	Anggota karang taruna	20 Tahun
3	Pujiono	Kaur Perencanaan	SMA	Jalin matra	Anggota karang taruna	18 Tahun
4	Agus Harianto	Kaur Keuangan	SMP	Jalin matra	Anggota koperasi	13 Tahun
5	Suparjo	Kaur Tata Usaha & Umum	SMP	Pertahanan Sipil	Ketua KPPS	14 Tahun
6	Lastono	Kasi Pemerintahan	SMA	Pemerintahan	Anggota karang taruna	8 Tahun
7	Lasimin	Kasi Kesejahteraan	SMA	Sensus penduduk	Anggota koperasi	18 Tahun
8	Sujito	Kasun Balongan	SMA	Bidang pemerintah desa	Anggota PPS	10 Tahun
9.	Setia Wahono	Kasun Tanggungan	SMA	Pemerintahan desa	Anggota PPS	8 Tahun

4. Gambaran Khusus

Materi wawancara yang dilakukan terhadap narasumber penelitian tentang kapasitas aparatur desa meliputi: kemampuan dasar, kemampuan manajemen dan kemampuan teknis. Hasil wawancara dengan narasumber diuraikan sebagai berikut:

a. Kapasitas Aparatur Desa Berdasarkan Kemampuan Dasar

Pengukuran kapasitas aparatur desa berdasarkan kemampuan dasar dalam penelitian ini meliputi: pengetahuan tentang dasar-dasar pemerintahan desa, peraturan desa, dan tupoksi aparatur desa. Sasaran pengukuran kemampuan dasar ini lebih diarahkan kepada Kepala Desa dan Sekretaris Desa, karena mereka yang berperan sebagai pimpinan dalam penyelenggaraan pemerintahan desa.

1) Pengetahuan tentang Dasar-Dasar Pemerintahan Desa

Perihal pengetahuan tentang dasar-dasar pemerintahan desa, kepala desa dan sekretaris desa diuji apakah memiliki pengetahuan yang cukup memadai tentang landasan filosofis dan yuridis penyelenggaraan pemerintah desa. Warsito selaku Kepala Desa Balongrejo memberikan keterangan bahwa dasar penyelenggaraan landasan penyelenggaraan pemerintahan desa tercantum dalam Undang-Undang Desa, yaitu bahwa desa dianggap memiliki hak asal-usul, sehingga berwenang untuk menjalankan pemerintahannya sendiri, tetapi kewenangan itu bersifat terbatas dan tetap di bawah pembinaan dan pengawasan dari pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Hal itu diungkapkan oleh Warsito, sebagai berikut:

Dasar penyelenggaraan pemerintahan desa adalah Undang-Undang Desa. Di situ disebutkan bahwa salah satu kewenangan desa adalah menjalankan pemerintahan, karena desa punya hak asal-usul. Kewenangan pemerintahan desa di sini maksudnya adalah kewenangan tugas dari pemerintah daerah dan pemerintah pusat, jadi tidak lepas begitu saja.

Karena itulah ada DD dan ADD, desa diberi wewenang mengelola tapi tetap ada pembinaan dan pengawasan dari pemerintah daerah dan pemerintah pusat.

Pernyataan Warsito di atas juga ditegaskan kembali oleh Suparlan selaku Sekretaris Desa Balongrejo, yaitu bahwa kewenangan penyelenggaraan pemerintahan desa bersifat kewenangan tugas, sehingga dalam pelaksanaan tugas tersebut tidak boleh bertentangan dengan program pemerintah daerah dan pusat. Hal itu diungkapkan oleh Suparlan, sebagai berikut:

Dasar hukum pemerintahan desa sekarang berpedoman pada UU No.6 tahun 2014 tentang Desa. Di situ ada penjelasan tentang kewenangan lokal skala desa yang salah satu bidangnya adalah kewenangan menyelenggarakan pemerintahan. Kewenangan di sini bersifat kewenangan tugas, sehingga ada pengawasan dan ada pertanggungjawaban ke atas.

Walaupun tergolong baru menjabat sebagai Kepala Desa, namun pengetahuan Warsito tentang dasar-dasar pemerintahan desa diakuinya diperoleh dari pengalaman saat menjabat sebagai anggota LPMD, sebagai berikut:

“Walaupun saya baru 6 bulan menjabat sebagai Kepala Desa, tapi pengalaman saya sebelumnya sebagai anggota LPMD cukup lama. Jadi saya cukup menguasai konsep tentang dasar pemerintahan desa, filosofi dan dasar hukumnya.”

2) Pengetahuan tentang Peraturan Desa

Perihal pengetahuan tentang peraturan desa, Kepala Desa dan Sekretaris Desa diuji apakah memiliki pengetahuan yang cukup memadai tentang proses penyusunan peraturan desa dan peraturan

desa yang penting yang telah diterbitkan. Warsito selaku Kepala

Desa Balongrejo memberikan keterangan sebagai berikut:

“Penyusunan perdes diawali dengan musyawarah desa yang melibatkan berbagai unsur masyarakat Desa Balongrejo, yaitu: perangkat desa, BPD, LPM dan tokoh masyarakat. Kemudian jika sudah ada kesepakatan, maka perdes bisa dirumuskan dan ditetapkan. Misalnya untuk mengantisipasi jika ada warga desa lain yang dimakamkan di Desa Balongrejo, maka perlu dilakukan musyawarah desa dan ditetapkanlah perdes iuran makam bagi warga luar Desa Balongrejo sebesar satu juta.

Perihal rincian daftar perdes, khususnya tentang pelaksanaan pilkades, tentang DD dan ADD, dan lain-lain, saya tidak hafal secara rinci, tapi bisa ditanyakan lebih lanjut pada Pak Suparlan (sekdes).”

Berdasarkan keterangan di atas, diketahui bahwa Kepala Desa Balongrejo kurang mengetahui rincian perdes penting yang telah diterbitkan, sehingga perlu dilakukan *cross-check* kepada Sekdes. Keterangan yang diberikan Suparlan, selaku Sekdes Balongrejo cukup jelas dan lengkap, yaitu sebagai berikut:

“Proses atau tahapan penyusunan perdes diawali dari rapat aparatur desa dengan BPD. Kemudian hasilnya diajukan ke Kabag Hukum Pemkab Nganjuk. Apabila disetujui, maka baru dilakukan penandatanganan sebagai bentuk pengesahan.

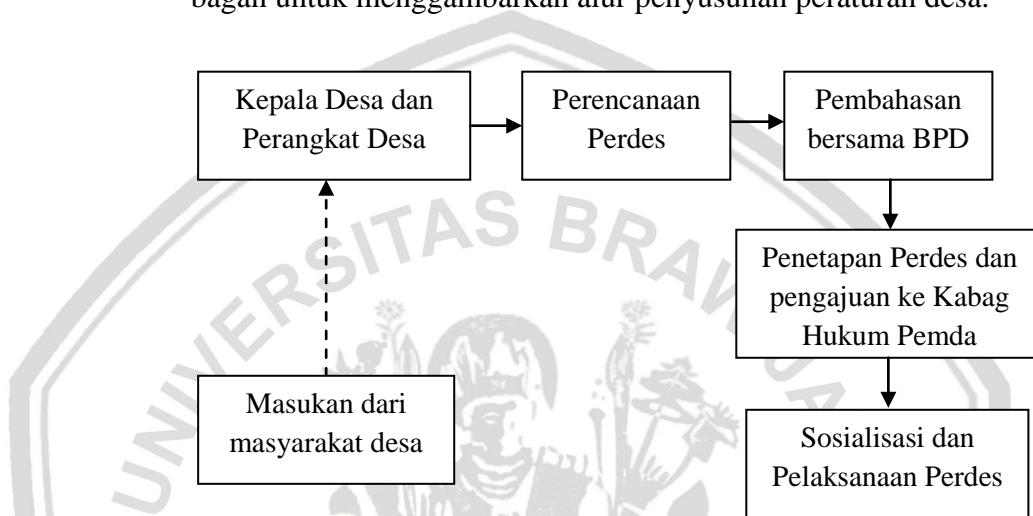
Perdes yang berhasil disahkan pada periode pemerintahan desa sekarang meliputi:

- 1) Perdes tentang Pengelolaan kekayaan milik desa
- 2) Perdes tentang kewenangan desa berdasarkan hak asal-usul dan kewenangan lokal berskala besar.
- 3) Perdes perubahan tentang rencana pembangunan jangka menengah desa.
- 4) Perdes tentang pertanggungjawaban APBDes tahun 2016 dan tahun 2017.

Disamping perdes-perdes itu ada juga perdes tentang pilkades atau pemilihan kepala desa antar waktu dan perdes tentang

DD dan ADD. Ketentuan umum tentang pilkades adalah dipilih langsung dari masyarakat, sedangkan perangkat desa dipilih berdasarkan hasil ujian tertulis. Kemudian ketentuan tentang DD dan ADD dapat dilihat sesuai draf yang sudah ada.

Berdasarkan wawancara di atas, maka dapat disusun suatu bagan untuk menggambarkan alur penyusunan peraturan desa.



Gambar 4.3
Alur Penyusunan Peraturan Desa

3) Pengetahuan Tugas Pokok dan Fungsi Aparatur Desa

Perihal pengetahuan tentang tupoksi aparatur desa, Kepala Desa dan Sekretaris Desa diuji apakah memiliki pengetahuan yang cukup memadai tentang tugas pokok dan fungsi dari masing-masing jabatan dalam struktur organisasi pemerintahan desa. Warsito selaku Kepala Desa Balongrejo memberikan keterangan tupoksinya sebagai berikut:

Tugas saya selaku Kepala Desa secara umum adalah menyelenggarakan dan memimpin pelaksanaan pemerintahan desa. Pemerintahan di sini maksudnya mencakup pelaksanaan pembangunan, pengelolaan keuangan, administrasi kependudukan, dan sebagainya.

Tugas Pak Carik (sekdes) membantu saya mengurus administrasi. Beliau membawahi tata usaha dan keuangan serta urusan-urusan internal kantor. Sedangkan untuk tupoksi dari kaur dan kasi saya tidak hafal satu per satu, tapi bisa dilihat langsung pada Perdes tentang Tata Kerja Pemerintahan Desa Balongrejo.”

Dari keterangan di atas, diketahui bahwa Kepala Desa Balongrejo sudah hafal tupoksinya jabatannya sendiri, namun masih belum hafal tupoksi jabatan aparatur desa yang lain selaku bawahannya.

Selanjutnya peneliti melakukan *cross check* kepada Suparlan selaku Sekretaris Desa Balongrejo untuk memberikan keterangan mengenai tupoksi masing-masing jabatan aparat desa. Suparlan memberikan penjelasan secara rinci, sebagai berikut:

“Status saya selaku Sekretaris Desa adalah PNS dan tugas saya secara umum adalah membantu kades dalam bidang administrasi, bertindak sebagai koordinator kaur, dan tugas teknis lainnya yang diberikan oleh kades.

Kaur Perencanaan tugasnya berkoordinasi dengan kaur dan kasi untuk menyusun APBDes untuk pengajuan dana desa. Lalu kalau ada proyek pembangunan di desa, ia bertugas melakukan perencanaan proyek.

Kaur keuangan bertugas mencatat uang masuk dan keluar dan saya juga bertugas untuk mengkoordinir pemungutan dana PBB dari masyarakat.

Kaur Tata Usaha dan Umum bertugas mengatur arsip, membuat surat-surat, memelihara ATK, komputer, dan peralatan kantor, serta mengatur rapat-rapat di Kantor Desa.

Kasi Pemerintahan bertugas menjaga keamanan masyarakat, menyusun rencana kerja pemerintah desa, membuat rancangan perdes, dan menjalin komunikasi dengan pemerintah kecamatan.

Kasi Kesejahteraan bertugas melaksanakan proyek pembangunan desa dan kegiatan-kegiatan masyarakat dengan berkoordinasi dengan Posyandu, PKK, dan karang taruna.

Kasun bertugas sebagai pemimpin wilayah (dusun) agar tetap aman dan tertib serta membantu warganya jika ada yang memiliki masalah soal surat-surat kependudukan, dan sebagainya.

Uraian Suparlan di atas sudah cukup sesuai jika di *cross check* dengan Permendagri No.84 Tahun 2015 tentang Susunan Organisasi dan Tata Pemerintah Desa, walaupun jawaban yang diberikan bersifat umum dan kurang lengkap.

Pendapat Warga:

Selanjutnya informasi hasil wawancara dengan Kepala Desa dan Sekretaris Desa tentang dasar-dasar pemerintahan desa di *cross check* dengan warga Desa Balongrejo. Mereka ditanya bagaimana pendapat atau penilaian mereka tentang wawasan pengetahuan Kepala Desa dan Sekretaris Desa, penyajiannya sebagai berikut:

“Menurut saya Pak Lurah dan Pak Carik adalah orang yang berwawasan luas. Mereka menguasai macam-macam bidang, mulai administrasi, keuangan, sampai urusan pemerintahan. Jadi menurut saya mereka memiliki pengetahuan yang bagus tentang dasar-dasar pemerintahan desa (Handik).

”Pengalaman saya pernah ngobrol-ngobrol dengan Pak Lurah dan Pak Carik, keduanya sama-sama orang yang pandai. Terutama Pak Lurah pandai berkomunikasi, supel, dan menguasai tentang pemerintahan desa.” (Surip).

Berdasarkan penuturan beberapa warga Desa Balongrejo di atas, dapat disimpulkan bahwa Kepala Desa dan Sekretaris Desa Balongrejo memiliki wawasan atau pengetahuan yang luas tentang dasar-dasar pemerintahan desa, karena mereka cukup memiliki pengalaman di bidang pemerintahan desa sebelum menjabat saat ini.

b. Kapasitas Aparatur Desa Berdasarkan Kemampuan Manajemen

Pengukuran kapasitas aparatur desa berdasarkan kemampuan manajemen dalam penelitian ini meliputi: kemampuan manajemen sumber daya manusia, manajemen pelayanan publik, manajemen aset, dan manajemen keuangan. Sasaran pengukuran kemampuan manajemen ini adalah Kepala Desa dan Sekretaris Desa, karena mereka yang berperan sebagai manajer penyelenggaraan pemerintahan desa.

1) Kemampuan Manajemen SDM

Perihal kemampuan manajemen sumber daya manusia, Warsito selaku Kepala Desa memberikan keterangan sebagai berikut:

“Saya memotivasi perangkat desa dengan memberi pengertian pada mereka bahwa kita adalah pelayanan masyarakat desa ini, sehingga sudah menjadi tugas kita untuk memberikan pelayanan yang semaksimal mungkin. Walaupun semua perangkat punya kesibukan yang berbeda-beda, minimal saya selalu menekankan agar selalu siap jika ditelepon oleh warga untuk minta pelayanan administrasi atau tanda tangan. Kalau bisa jangan ditunda.

Kendala yang dihadapi adalah warga kadang ada yang meminta pelayanan mendadak, bahkan di luar jam kerja. Misalnya ada warga yang meninggal dunia dan harus segera diurus pemakamannya, maka perangkat desa harus siap jika diperlukan. Latar belakang masyarakat juga macam-macam, masalahnya juga bermacam-macam. Jadi saya memotivasi para perangkat agar lebih sabar dalam melayani warga.”

2) Kemampuan Manajemen Pelayanan Publik

Perihal kemampuan manajemen pelayanan publik, Warsito memberikan keterangan sebagai berikut:

“Jam buka pelayanan bagi warga adalah tiap hari Senin - Jumat, pukul 08.00 - 12.00 WIB. Kendala yang dialami dalam memberikan pelayanan publik adalah kadang-kadang perangkat harus dinas luar untuk mengawasi pengerjaan proyek-proyek pembangunan desa. Jadi kadang-kadang tidak bisa *stand-by* di kantor sesuai jam pelayanan. Tapi demi membantu warga, jika ada yang minta pelayanan di rumah di luar jam kerja, saya himbau agar tetap dilayani, biasanya habis maghrib.

Untuk melaksanakan pelayanan prima bagi masyarakat desa, kunci utama adalah pelayanan administrasi. Di sini Sekdes dan Kaur TU yang ada di garis depan, karena mereka yang berperan mengurus pembuatan surat-surat keterangan kependudukan. Kaur TU saya dorong harus menguasai komputer dan internet, tapi keterbatasan Kaur TU tidak bisa kalau sendirian mengerjakan administrasi, harus dibantu juga oleh perangkat yang lain. Kendalanya perangkat yang lain keterampilan komputernya masih kurang, jadi sekarang kita dorong semuanya untuk belajar komputer dan internet.

Ke depan nanti rencananya kita akan upayakan agar semua perangkat bisa mengetik surat, entry data, mencetak dengan printer. Kita rencana akan adakan kerjasama dengan lembaga luar untuk mengadakan pelatihan komputer bagi perangkat desa agar semua perangkat desa bisa mengoperasikan komputer, minimal program *Microsoft Office* dan bersertifikasi.

Untuk manajemen arsip dikoordinasi oleh Sekdes, dan saya lihat sudah sangat baik. Kita punya fasilitas lemari kabinet dan organizer untuk menata arsip dan dokumen fisik dengan rapi. Kalau untuk database di komputer juga sudah kita atur dengan rapi, jadi mudah untuk mencari jika dibutuhkan sewaktu-waktu.

Kita juga memberikan pelayanan *free wi-fi* di Kantor Desa, kita sediakan meja dan tempat duduk bagi pengguna internet, seluruh masyarakat desa boleh menggunakan sewaktu-waktu. Ini dalam rangka membuka akses internet bagi masyarakat, supaya masyarakat desa tidak buta informasi.”

Keterangan Kades Balongrejo di atas kemudian di *cross-check* dengan observasi di lapangan dan peneliti menemukan bahwa

memang hanya ada satu staff saja yang mampu mengoperasikan komputer Microsoft Office dengan baik, yaitu staff TU. Sedangkan staff yang lain masih kesulitan dalam mengetik surat-surat maupun entry data dan mencetak berkas.

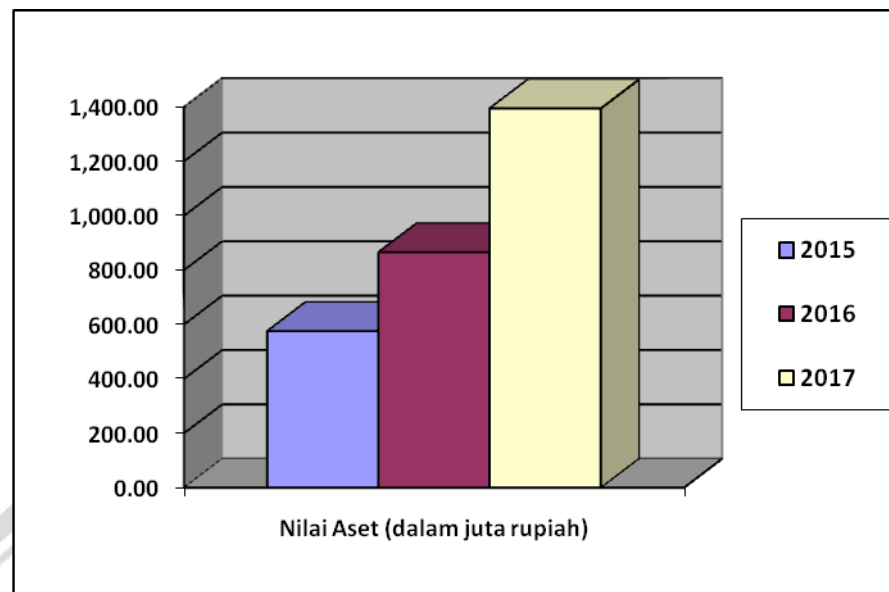
3) Kemampuan Manajemen Aset

Perihal kemampuan manajemen aset, Warsito memberikan keterangan sebagai berikut:

“Pengelolaan aset Desa Balongrejo yang bisa diputar sebagai sumber pemasukan adalah pabrik penggajian. Kita melibatkan anak-anak Karang Taruna sebagai tenaganya dan mutu pelayanannya terus ditingkatkan agar lebih banyak pelanggan. Pengelolaan aset yang lain sementara ini adalah persewaan lapangan bulu tangkis dan lelang tanah bengkok. Hasilnya cukup lumayan, rata-rata lebih dari 50 jutaper tahun. Sedangkan untuk pengelolaan aset dalam bentuk kios-kios dan pasar, sementara masih belum siap, karena faktor kesadaran masyarakat masih belum memungkinkan.”

Hasil wawancara dengan Kepala Desa di atas di tunjang oleh hasil observasi oleh peneliti terhadap APBDes selama 3 tahun terakhir, dari tahun 2015 s/d 2017 adalah sebagai berikut:

Tahun	Nilai Aset
2015	Rp.575.760.000,-
2016	Rp.865.750.000,-
2017	Rp.1.394.566.000,-



Sumber: P- APBDes Balongrejo Tahun 2015 s/d 2017

Gambar 4.4
Grafik Aset Desa Balongrejo Tahun 2015 s/d 2017

Berdasarkan tabel dan grafik di atas diperoleh informasi bahwa nilai aset Desa Balongrejo pada tahun 2015 ditaksir sebesar Rp.575.760.000,-, kemudian pada tahun 2016 mengalami peningkatan menjadi sebesar Rp.865.750.000,- dan pada tahun 2017 mengalami peningkatan menjadi sebesar Rp.1.394.566.000,-. Berdasarkan observasi APBDes diketahui bahwa peningkatan nilai aset yang terbesar adalah pada pos pembangunan dan pemeliharaan jalan desa serta penambahan sarana prasarana desa, termasuk renovasi kantor desa, balai pertemuan, penambahan peralatan meja, kursi, ATK dan komputer. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajemen aset pemerintah Desa Balongrejo sangat baik, sehingga aset kekayaan desa terus bertambah.

4) Kemampuan Manajemen Keuangan

Perihal kemampuan manajemen keuangan, Warsito memberikan keterangan sebagai berikut:

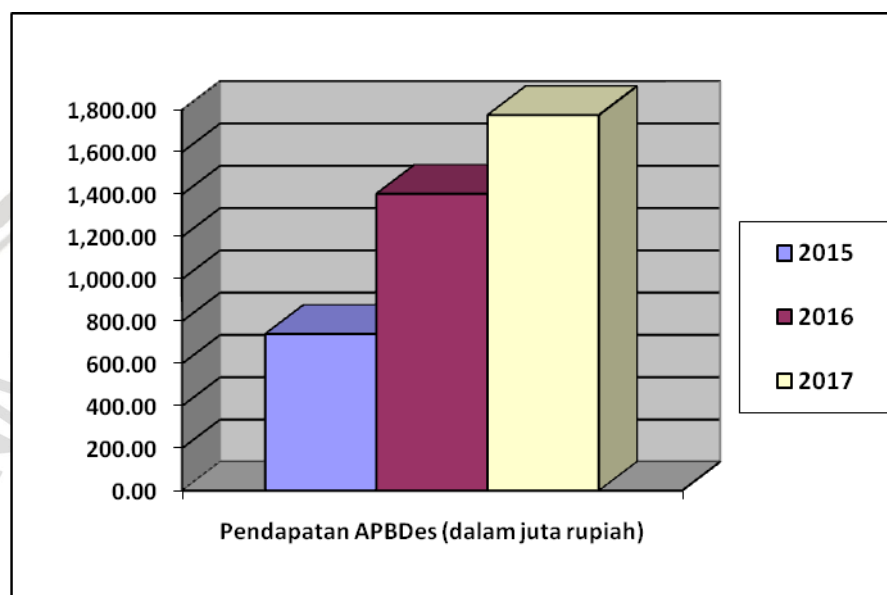
“Manajemen keuangan kita upayakan agar penyusunan APBDes dilakukan dengan benar sesuai standar yang ditetapkan pemerintah pusat. Kendala yang dihadapi adalah pemerintah pusat hanya memberikan petunjuk teknis tata cara pengajuan APBDes, tapi tidak ada diklat penyusunan APBDes, sehingga kita membuat sendiri semampunya, kemudian ketika diajukan ada yang harus direvisi. Kendala lain adalah keterlambatan turunnya pagu anggaran, sehingga pengajuan APBDes menjadi terlambat dan pada akhirnya pencairan dana DD dan ADD juga ikut terlambat. Dampaknya kita tidak bisa membayar kegiatan operasional dan menjalankan proyek-proyek yang sudah direncanakan tepat waktu.

Upaya yang bisa dilakukan sementara adalah menggunakan dana dari sumber pemasukan yang lain di luar DD dan ADD untuk membiayai kegiatan operasional, misalnya membayar honorarium perangkat desa dan biaya pemeliharaan fasilitas desa yang tidak bisa ditunda. Sumber pemasukan dari luar kita yang cukup besar, yaitu dari lelang tanah bengkok, rata-rata 50 juta per tahun. Sumber pendapatan lainnya berasal dari bagi hasil pemungutan PBB, persewaan lapangan bulutangkis, dan hasil usaha BUMDes penggergajian kayu.

Untuk menciptakan pelayanan prima yang transparan, maka laporan keuangan tahunan yang telah disusun dipublikasikan pada masyarakat lewat papan pengumuman desa. Jadi masyarakat bisa membaca dan mengetahui dana desa yang diterima realisasinya untuk keperluan apa saja. Nanti biar masyarakat bisa ikut mengontrol.”

Hasil wawancara dengan Kepala Desa di atas di tunjang oleh hasil observasi oleh peneliti terhadap APBDes selama 3 tahun terakhir, dari tahun 2015 s/d 2017 adalah sebagai berikut:

Tahun	Pendapatan APBDes
2015	Rp.740.726.000,-
2016	Rp.1.403.806.628,-
2017	Rp.1.775.946.100,-



Sumber: P- APBDes Balongrejo Tahun 2015 s/d 2017

Gambar 4.5
Grafik Keuangan Desa Balongrejo Tahun 2015 s/d 2017

Berdasarkan tabel dan grafik di atas diperoleh informasi bahwa jumlah pendapatan APBDes Balongrejo pada tahun 2015 sebesar Rp.740.726.000,- kemudian meningkat pada tahun 2016 menjadi sebesar Rp. 1.403.806.628,- dan meningkat lagi pada tahun 2017 menjadi sebesar Rp. 1.775.946.100,-. Dengan demikian peningkatan pendapatan APBDes di Desa Balongrejo dapat

mencerminkan peningkatan DD dan ADD serta profitabilitas di sektor BUMDes serta sumber-sumber penerimaan desa yang lain.

Pendapat Bawahan:

Keterangan Kepala Desa di atas kemudian di *cross-check* secara acak kepada bawahannya, dalam hal ini dipilih Lastono selaku Kasi Pemerintahan sebagai narasumber untuk mengkonfirmasi kemampuan manajemen SDM pada Kepala Desa, sebagai berikut:

“Pak Kades setuju saya cukup baik kepada bawahannya, sering memberi semangat agar kami bawahannya sabar melaksanakan tugas dan melayani warga. Pak Kades juga cukup pengertian dengan kesejahteraan bawahan, sehingga selalu berusaha agar gaji dan tunjangan aparat desa diberikan tepat waktu.

Pak Kades menghimbau agar pelayanan bagi siap dari jam 08.00 pagi, tetapi beliau juga memahami kalau ada perangkat yang harus tugas lapangan. Jadi minimal beliau instruksikan harus ada satu orang perangkat di kantor supaya pelayanan bagi warga tetap jalan. Selain itu, para perangkat desa, termasuk beliau sendiri, dihimbau tetap bersedia memberikan pelayanan surat pengantar bagi warga di luar jam kerja di rumah perangkat masing-masing.

Dalam hal keuangan, pak kades sangat transparan, karena beliau selalu menyediakan laporan keuangan bagi warga yang ingin mengetahui penggunaan dana desa. BPD juga diberi laporan keuangan secara transparan.”

Kemampuan manajemen Kepala Desa Balongrejo kemudian juga di *cross-check* kepada anggota BPD dan warga setempat. Berikut informasi yang diperoleh dari Suwadji, selaku anggota BPD:

”Menurut penilaian saya, kepemimpinan Kepala Desa Balongrejo yang sekarang ini sudah bagus. Beliau selalu menjalin komunikasi yang baik dengan bawahan maupun dengan BPD. Kalau ada masukan dari BPD, beliau selalu mau menampung dan segera ditindaklanjuti.

Kapasitas dalam pengelolaan keuangan, sudah cukup baik, yaitu sudah cukup transparan, karena dalam penyusunan anggaran selalu melibatkan unsur-unsur masyarakat (BPD, PKK, Karang Taruna, Ketua RW dan RT), kemudian laporan keuangan bisa diakses oleh semua warga desa. Aset-aset desa juga sudah dikelola dengan sistem yang baik, terutama pengelolaan tanah bengkok menggunakan sistem lelang terbuka. Namun perlu ditingkatkan publikasi jadwal lelang supaya bisa diketahui oleh semua warga dan semua mendapat kesempatan.”

Selanjutnya perihal kemampuan manajemen Sekretaris Desa, wawancara dengan Suparlan hanya dibatasi pada manajemen arsip, karena selaku Sekretaris Desa, Suparlan bertugas membantu Kepala Desa dalam bidang administrasi. Informasi yang diberikan oleh Suparlan sebagai berikut:

“Dalam melaksanakan manajemen arsip, saya bekerja sama dengan Kaur Tata Usaha dan Umum untuk menyimpan arsip-arsip secara rapi sesuai kategorinya. Ada arsip tentang perdes, ada arsip kependudukan, ada arsip PBB, dan lain-lain. Jadi nanti ketika dibutuhkan sewaktu-waktu bisa dicari dengan cepat. Sedangkan penyimpanan *database* di komputer juga sudah dikelola dengan rapi, disimpan dalam folder sesuai kategori masing-masing. Tiap kaur dan kasi punya folder sendiri, nanti file di dalamnya juga dikategorikan sesuai kebutuhan.

Kendala yang ada adalah kita punya beberapa komputer, tapi belum terkoneksi satu sama lain lewat jaringan LAN, sehingga kalau mau pindah komputer, file harus dipindah dulu lewat *flash disk*. Kendala yang lain adalah keterampilan perangkat dalam penggunaan komputer dan internet masih kurang, terutama mengoperasikan program *Excel* untuk membuat tabel dan perhitungan keuangan masih terbatas dan belum bersertifikasi.

Karena itu, kami rencana akan bekerjasama dengan lembaga luar untuk mengadakan pelatihan komputer bagi perangkat desa, minimal semua perangkat desa harus bisa mengoperasikan *Microsoft Office*, karena itu sangat diperlukan untuk memberikan pelayanan administrasi yang prima bagi masyarakat. Saya juga bekerja sama dengan Kaur Perencanaan untuk membuat sistem penyimpanan arsip yang aman dan mudah dicari sewaktu-waktu.”

Pendapat Warga:

Kapasitas manajemen pemerintahan Desa Balongrejo menurut warga setempat dinilai sudah cukup baik. Hal ini diungkapkan oleh Yatmin, Handik, Surip, sebagai berikut:

”Pengelolaan aset desa oleh perangkat desa sudah bagus, khususnya lelang tanah bengkok sudah cukup produktif. Keamanan desa yang ditangani oleh Pak Jogoboyo (Kasi Pemerintahan) juga cukup terjaga dengan baik. Kalau untuk pengelolaan keuangan saya tidak tahu, tapi kalau ingin minta laporan keuangan bisa dilihat langsung ke Kantor Desa, karena sekarang sudah cukup transparan.” (Yatmin).

”Pengelolaan keuangan desa sangat transparan dan akses informasi program-program desa juga sangat terbuka. Pengelolaan aset desa sudah sangat baik, bahkan koperasi BUMDes di desa ini sudah berjalan lancar selama kira-kira 10 tahun.” (Handik).

”Pengelolaan keuangan juga sudah baik dan transparan, pengelolaan sawah kas (tanah bengkok) dan aset-aset desa yang lain juga sudah baik, khususnya pada periode kepemimpinan Pak Lurah yang sekarang semakin meningkat. Program kerja desa sudah diinformasikan dengan baik kepada seluruh warga.” (Surip).

c. Kapasitas Aparatur Desa Berdasarkan Kemampuan Teknis

Pengukuran kapasitas aparatur desa berdasarkan kemampuan teknis dalam penelitian ini meliputi: kemampuan penyusunan administrasi desa, penyusunan anggaran, penyusunan perencanaan pembangunan, dan pelayanan publik sesuai tupoksi masing-masing jabatan aparatur desa. Karena itu, sasaran wawancara adalah para kaur, kasi dan kasun Desa Balongrejo, karena mereka adalah pelaksana tugas secara teknis. Wawancara tersebut dimaksudkan untuk mengukur

sejauh mana kapasitas teknis aparatur desa tersebut, termasuk kendala-kendala yang dihadapi dan solusi dalam mengatasinya.

1) Kemampuan Penyusunan Administrasi Desa

Hasil wawancara dengan Suparjo selaku Kaur Tata Usaha dan Umum difokuskan pada kemampuan penyusunan administrasi, desa sebagai berikut:

”Saya selaku Kaur Tata Usaha dan Umum bertugas melaksanakan urusan administrasi, meliputi: pengarsipan, pembuatan surat-surat, pengadaan dan pemeliharaan alat kantor, serta mengatur rapat-rapat di Kantor Desa. Dalam melaksanakan kegiatan pengarsipan, saya melaksanakan instruksi sekdes dalam membagi arsip-arsip untuk kategori apa saja. Arsip kita simpan dalam lemari kabinet secara rapi, supaya aman dan mudah kalau mau mencari. Kita juga menyimpan data-data dalam bentuk file di komputer, tapi masih belum terkoneksi jaringan LAN.

Saya bertanggung jawab mengurus peralatan kantor, seperti ATK, komputer, printer, lemari arsip, dll. Kalau ada alat yang rusak atau perlengkapan yang habis, saya harus mengatur apakah perlu diservis, apakah harus beli baru, dll. Saya juga mengatur jadwal perjalanan dinas dan jadwal pelaksanaan rapat-rapat di kantor desa. Sejauh ini tidak ada kendala dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut dan semua dapat terlaksana dengan baik.”

Keterangan Suparjo tersebut kemudian di *cross-check* melalui observasi / pengamatan langsung yang dilakukan oleh peneliti di kantor Desa Balongrejo. Peneliti menemukan bahwa arsip desa telah ditata dengan rapi dan diorganisir sesuai kategori masing-masing, baik arsip fisik maupun file di komputer.

Administrasi desa tidak hanya menyangkut masalah kearsipan, namun juga administrasi keuangan, yaitu ketertiban dalam

melakukan pencatatan keuangan dan pengelolaan arus kas.

Berdasarkan wawancara terhadap Agus Harianto, selaku Kaur

Keuangan diperoleh informasi sebagai berikut:

”Penyusunan administrasi keuangan Proses uang masuk, dibuat tanda terima, lalu dicatat ke jurnal. Kalau transaksinya tunai, maka uang sementara dimasukkan ke kas kemudian nanti disetor ke bank. Sedangkan untuk proses uang keluar, dibuat tanda penyerahan uang, dicatat ke jurnal dan kalau sudah realisasi diminta nota atau kuitansi transaksinya. Nanti di akhir bulan dan akhir tahun direkap dan dibuat laporan keuangan untuk pak lurah.

Kendala yang dihadapi adalah membuat LPJ keuangan DD dan ADD, karena harus pakai format akuntansi di komputer, format itu dari pusat dan cukup sulit, ada banyak item yang harus diisi, ada perhitungan pajaknya juga, sedangkan saya belum pernah diberi diklat penyusunan laporan DD dan ADD, sehingga belum bersertifikasi. Saya biasanya dibantu oleh sekdes dan petugas pembimbing dari kecamatan. Alhamdulillah waktu audit tidak ada masalah, hanya ada sedikit perbaikan-perbaikan.

Saya juga bertugas untuk mengkoordinir pemungutan dana PBB dari masyarakat. Teknisnya setelah SPPT pajak diedarkan, maka saya mengkoordinir perangkat melakukan penarikan dana PBB dari rumah ke rumah. Dana yang masuk dikumpulkan di saya selaku bendahara lalu saya setorkan ke bank, laporan dan bukti setoran saya kirimkan ke kecamatan. Sejauh ini tidak ada kendala dalam pemungutan PBB dari masyarakat. Tunggakan PBB hampir 0%.”

Keterangan Agus Harianto tersebut kemudian di *cross-check* melalui observasi / pengamatan langsung yang dilakukan oleh peneliti di kantor Desa Balongrejo. Peneliti menemukan bahwa pencatatan keuangan pada jurnal dilakukan secara rapi dan sudah memenuhi standar akuntabilitas.

2) Kemampuan Penyusunan Anggaran

Hasil wawancara dengan Pujiono, selaku Kaur Perencanaan Desa Balongrejo, sebagai berikut:

“Tugas saya selaku Kaur Perencanaan adalah berkoordinasi dengan kaur dan kasi untuk menyusun APBDes guna pengajuan dana desa. Biasanya kami pakai anggaran tahun lalu sebagai pedoman penyusunan anggaran tahun sekarang. Kendala yang dihadapi waktu menyusun APBDes adalah harus pakai format dari pusat, kita kadang kesulitan karena hanya diberi buku panduan teknis, tapi tidak pernah diberi diklat. Sewaktu diajukan ke pusat biasanya dikembalikan lagi untuk direvisi, karena ada yang keliru. Kendala lain yang ditemui adalah sering terjadi keterlambatan pagu anggaran, sehingga penyusunan APBDes juga ikut terlambat.”

Keterangan Pujiono tersebut kemudian di *cross-check* dengan keterangan Agus Harianto selaku Kaur Keuangan, sebagai berikut:

”Kendala keterlambatan pagu anggaran dari pemerintah pusat menyebabkan kita terlambat menyusun APBDes. Solusinya kita terpaksa menggunakan pagu anggaran tahun lalu, biasanya hampir sama.”

Dengan demikian keterangan Pujiono dan Agus Wahono sudah relatif sama. Kemudian jika di *cross-check* dengan penuturan Warsito, selaku kepala Desa sebagaimana telah disampaikan pada penyajian data sebelumnya, maka diketahui bahwa memang kendala utama yang dihadapi adalah belum adanya diklat khusus tentang penyusunan anggaran dan keterlambatan pagu anggaran dari pusat, sehingga penyusunan APBDes juga ikut terlambat.

3) Kemampuan Penyusunan Perencanaan Pembangunan

Hasil wawancara dengan Pujiono, selaku Kaur Perencanaan Desa Balongrejo, sebagai berikut:

“Kalau ada proyek pembangunan di desa, maka saya bertugas melakukan perencanaan, misalnya mau buat proyek gorong-gorong, saya harus survei dulu ke lapangan, mengumpulkan data harga bahan baku, biaya pekerja, biaya operasional, membuat dokumentasi, lalu saya menyusun anggaran rinci untuk diajukan kepada pak carik (sekdes) dan pak lurah (kades). Kalau proyek sudah jalan, saya bertugas kontrol untuk memastikan antara rencana dengan realisasi sudah sesuai. Jika ada yang tidak sesuai, maka saya membuat evaluasi proyek untuk bahan pertimbangan keputusan apakah anggaran proyek perlu disesuaikan lagi atau tidak. Kendala yang ditemui adalah keterlambatan pencairan dana desa (DD dan ADD) akibat keterlambatan APBDes, sehingga harus menunggu sampai dana cair baru proyek bisa dijalankan. Ini bisa menghambat upaya pelayanan prima”

Keterangan tersebut dibenarkan oleh Agus Harianto selaku Kaur Keuangan, sebagai berikut:

“Memang akibat dari keterlambatan pengajuan APBDes menyebabkan pencairan dana desa otomatis juga terlambat. Bahkan pernah dana desa baru cair menjelang akhir tahun anggaran, sehingga uang kas tidak bisa menutupi biaya operasional, apalagi biaya proyek. Upaya untuk mengatasi adalah menggunakan dana dari sumber pendapatan lain, misalnya dari PBB dan lelang tanah bengkok untuk membayar honorarium dan kegiatan operasional. Tapi untuk pembiayaan proyek desa terpaksa menunggu dana desa cair.”

Perencanaan pembangunan tidak hanya mencakup proyek-proyek infrastruktur desa, tetapi juga program kesejahteraan masyarakat. Hasil wawancara dengan Lasimin, selaku Kasi Kesejahteraan disajikan sebagai berikut:

”Saya selaku Kasi Kesejahteraan bertugas melaksanakan proyek pembangunan desa dan kegiatan masyarakat di bidang kesehatan, kesenian, olahraga, dll. Koordinasi saya dengan lembaga desa seperti Posyandu, PKK, dan karang taruna.

Dalam proyek pembangunan desa, saya bertugas sebagai pelaksana yaitu mengawasi para pekerja proyek agar bisa diselesaikan sesuai rencana. Misalnya proyek pembuatan

gapura, harus selesai dalam seminggu, harus sesuai bentuknya dengan gambar, juga biayanya jangan sampai membengkak.

Dalam kegiatan masyarakat, saya bertugas sebagai ketua panitia atau koordinator. Misalnya pada saat HUT kemerdekaan dan Hari Raya Idul Fitri, kita mengadakan lomba kampung, bersih desa, orkes dangdut, istigotsah bersama, dll, itu semua saya yang mengkoordinir.

Kendala yang dihadapi adalah keterlambatan pencairan dana desa, sehingga pelaksanaan proyek dan kegiatan masyarakat seringkali mundur dari jadwal yang direncanakan. Lalu karena dana cair terlambat, maka pelaksanaannya jadi terburu-buru karena mengejar *deadline*.”

Dengan demikian secara umum diperoleh informasi bahwa kendala yang dihadapi oleh aparat desa dalam mengembangkan kapasitas perencanaan pembangunan adalah keterlambatan pencairan dana desa yang berperan untuk membiayai proyek-proyek pembangunan yang telah direncanakan. Hal ini telah diutarakan sebelumnya oleh Warsito, selaku Kepala Desa, dimana solusi sementara untuk membiayai sebagian proyek-proyek pembangunan desa adalah dengan mengupayakan dana dari sumber-sumber yang lain, yaitu dari BUMDes, penerimaan lelang tanah bengkok, dan penerimaan dari PBB.

4) Kemampuan Pelayanan Publik

Terkait dengan pelayanan publik dalam bidang keamanan dan ketertiban, peneliti melakukan wawancara terhadap Lastono, selaku Kasi Pemerintahan, hasilnya disajikan sebagai berikut:

”Saya selaku Kasi Pemerintahan bertugas menjaga keamanan masyarakat. Untuk itu, saya berkoordinasi dengan babinsa

dan babinkamtibmas untuk menjaga agar keamanan desa selalu kondusif. Kalau ada gangguan keamanan atau kesusilaan, saya langsung kontak ke sana supaya dibantu menanggulangi. Kendala sejauh ini tidak ada, keamanan Desa Balongrejo cukup terjaga dengan baik.”

Kemudian terkait dengan pelayanan publik dalam bidang pelayanan administrasi atau pengurusan surat-surat kependudukan, peneliti melakukan wawancara terhadap Suparjo, selaku Kaur Tata Usaha dan Umum, hasilnya disajikan sebagai berikut:

”Saya melaksanakan pembuatan surat keterangan yang dibutuhkan masyarakat dan surat untuk keperluan kantor. Kendala yang dihadapi adalah perangkat yang bisa menyetik surat hanya saya dan Pak Carik, lainnya kurang menguasai program *Word* dan *Excel*, sehingga tidak ada perangkat yang membantu pembuatan surat-surat. Kalau pas banyak warga yang minta, terpaksa mereka harus antri menunggu, sehingga pelayanan kepada masyarakat agak terhambat. Memang sudah ada rencana dari Pak Lurah dan Pak Carik untuk menyelenggarakan diklat komputer, tetapi rencana tersebut belum dilaksanakan. Namun untuk memperlancar dan mengoptimalkan pelayanan administrasi dalam pengoperasian komputer maka Pemerinth desa Balongrejo merekrut Operator Staff Komputer.

Pak Lurah memberi instruksi pada saya agar selalu ada di kantor pada jam kerja mulai dari jam 08.00 - 12.00 WIB agar kalau ada masyarakat yang meminta pelayanan administrasi dapat langsung dilayani segera. Bahkan warga juga sering meminta pelayanan di rumah di luar jam kerja. Itu pun tetap kita layani jika tidak sedang berhalangan.”

Pendapat BPD dan Warga:

Hasil wawancara tentang kapasitas teknis perangkat desa kemudian di *cross check* kepada anggota BPD dan warga desa setempat. Perihal keamanan lingkungan diperoleh keterangan dari Suwadji, Handik, Surip dan Jumino, sebagai berikut:

”Kapasitas perangkat desa dalam hal keamanan lingkungan sudah baik yaitu membangun poskamling di seluruh RT Desa Balongrejo. Selama ini sudah berjalan rutin, namun partisipasi warga perlu untuk ditingkatkan lagi.” (Suwadji).

”Kalau untuk keamanan di desa sini, sudah cukup aman dan tertib. Ada koordinasi yang baik antara perangkat desa dengan Babinsa.” (Handik).

”Keamanan lingkungan desa juga sudah dirasakan warga cukup aman dan tertib.” (Surip).

”Untuk keamanan lingkungan sudah terjaga dengan baik dan warga merasa aman dan tenteram.” (Jumino).

Perihal dukungan perangkat desa terhadap kegiatan-kegiatan masyarakat, diperoleh informasi dari Handik, sebagai berikut:

”Saya selaku ketua RT.02 di sini merasakan bahwa aparat Desa Balongrejo sangat mendukung kegiatan-kegiatan masyarakat di tempat kami. Kami selalu dibantu baik dalam hal dana maupun tenaga, misalnya dalam kegiatan posyandu, pentas seni, olahraga, dan sebagainya. Semua ikut dilibatkan di sana, baik ibu-ibu PKK dan pemuda Karang Taruna.” (Handik).

”Selama ini Pak Lurah dan perangkat desa sangat peduli dengan kegiatan PKK. Setiap kali ada acara PKK, HUT kemerdekaan, dan hari raya, selalu ada bantuan dana untuk kegiatan PKK. Realisasi dana cepat dan jumlahnya cukup besar (Patmi).”

”Saya rasa aparat Desa Balongrejo saat ini sudah baik dalam hal dukungan pada kegiatan masyarakat. Ini bisa dilihat dari dukungan dana dari desa untuk perawatan masjid dan kegiatan takmir secara rutin. Aparat desa juga terlibat dalam kegiatan masjid sewaktu Bulan Ramadhan dan Idul Adha. Tapi ke depan saya harap ada program wisata religi untuk warga desa sini yang disubsidi oleh dana desa. (Sayuti).”

Perihal penilaian atas pelayanan administrasi perangkat desa,

Suwadji selaku anggota BPD menilai pelayanan di bidang itu masih kurang cepat, sebagaimana disampaikan sebagai berikut:

”Kapasitas perangkat desa dalam hal pelayanan administrasi sudah menggunakan komputer dan pengurusan surat KTP/KK dibantu sampai tingkat kecamatan. Kekurangannya adalah proses pengurusan KTP/KK kurang cepat, hal ini lebih dikarenakan proses di kecamatan yang memang lama, jadi bukan karena faktor kapasitas perangkat desa. Rata-rata dari seluruh pengajuan warga dalam satu tahun mungkin hanya 50-60% saja yang bisa diselesaikan.” (Suwadi)

Namun menurut keterangan warga setempat, pelayanan administrasi di Kantor Desa Balongrejo dinilai secara bervariasi, namun secara umum sudah cukup baik, sebagaimana diutarakan oleh Yatmin, Handik, Jumino, Surip, dan Parmi.

”Menurut saya pelayanan administrasi di Kantor Desa Balongrejo sudah bagus, ramah, dan warga langsung dilayani kalau membutuhkan. Untuk pengurusan surat, perangkat juga siap membantu sampai tuntas.” (Yatmin).

”Menurut saya pelayanan administrasi di Kantor Desa Balongrejo sudah memadai, lumayan bagus dan memuaskan untuk ukuran warga desa di sini.” (Handik)

”Menurut saya pelayanan administrasi di Kantor Desa Balongrejo dalam mengurus KTP/KK dan surat-surat lainnya selama ini sudah baik dan lancar.” (Jumino).

”Pelayanan administrasi masih perlu ditingkatkan, karena sering kalau ada warga minta surat ke kantor desa, tapi tidak ada perangkat yang *stand by* di sana.” (Surip)

”Pelayanan administrasi kadang tidak ada yang melayani di kantor, tapi biasanya warga bisa dilayani di rumah Pak Lurah atau Pak Carik. Memang prosesnya lama kalau untuk KK dan KTP, karena katanya memang lama dari Kecamatan dan blangkonya sering habis” (Parmi).

Pelayanan publik juga tidak terlepas dari peran dan dukungan para kepala dusun. Berikut adalah wawancara terhadap Sujito dan Setia Wahono selaku kepala dusun:

”Saya sebagai Kamituwo (Kepala Dusun) Balongan. Tugas saya sebagai perpanjangan tangan Pak Lurah untuk mengatur warga dusun agar menjaga keamanan dan ketertiban. Kalau ada informasi penting dari Pak Lurah, saya yang bertugas mensosialisasikan pada warga dusun. Misalnya mau ada rencana kerja bakti memasang paving jalan, saya umumkan pada warga kapan jadwal pelaksanaan dan alat-alat apa yang dibutuhkan. Masalah yang sering saya hadapi sebagai kasun adalah kasus sengketa antar warga, biasanya rebutan warisan dalam keluarga atau kasus hutang piutang. Nah di situ saya sebagai mediator agar diupayakan jalan damai, tapi kalau tetap tidak bisa terpaksa diselesaikan di pengadilan.” (Sujito).

”Saya sebagai Kamituwo (Kepala Dusun) Tanggungan. Tugas saya menjaga agar warga dusun selalu guyub rukun dan mengikuti peraturan-peraturan desa yang sudah ditetapkan. Kalau ada warga yang punya hajatan maupun ada yang meninggal dunia, saya mewakili Pak Lurah untuk datang. Dan kalau ada warga yang hendak mengurus KTP, KK atau surat-surat lain, biasanya saya yang membantu prosesnya. Masalah yang saya hadapi sebagai kasun bermacam-macam, karena masalah warga juga bermacam-macam. Tapi yang paling sering ya masalah pengurusan surat-surat, khususnya surat tanah, banyak yang belum punya sertifikat, waktu mau dijual baru diurus ternyata ada masalah data dan status kepemilikan. Biasanya saya yang dimintai tolong menyelesaikan masalah tersebut.” (Setia Wahono).

Berdasarkan hasil wawancara terhadap seluruh aparatur dan beberapa masyarakat Desa Balongrejo di atas, maka diperoleh gambaran bahwa kapasitas kemampuan teknis perangkat Desa Balongrejo sudah cukup baik, kecuali dalam hal pelayanan administrasi masih belum optimal. Jika dilihat dari latar belakang tingkat pendidikan perangkat desa, memang sebagian masih ada yang berada pada jenjang pendidikan SMP, namun sebagian besar adalah SMA, khususnya Kaur Tata Usaha masih berada pada jenjang pendidikan SMP.

Berdasarkan tabel latar belakang aparatur desa seluruh aparatur desa Balongrejo saat ini sudah mendapatkan pelatihan di berbagai bidang namun belum tersertifikasi sehingga masih diragukan kualitasnya, dan untuk pelatihan di bidang keterampilan komputer belum pernah didapatkan oleh aparatur desa sehingga beberapa aparatur desa Balongrejo belajar secara otodidak untuk hal pengetikan surat-surat maka dari itu Sekdes dan Kaur TU masih bisa mengetik surat-surat.

Dalam hal ini dicarikan solusi oleh Pemerintah desa Balongrejo untuk mengoptimalkan pelayanan administrasi dengan pengoperasian komputer maka merekrut tenaga operator staff komputer. Sehingga dalam hal ini dapat memperlihatkan bahwa keterampilan komputer untuk pelayanan administrasi masih kurang sebab dilihat dari tingkat pendidikan SMP dari Kaur TU dan juga pelatihan komputer yang belum didapatkan oleh aparatur desa Balongrejo serta perekrutan tenaga operator staf komputer untuk membantu pekerjaan aparatur desa. Aspek latar belakang yang mendukung kapasitas perangkat desa saat ini tampaknya lebih cenderung pada lama kerja. Hal ini dikarenakan seluruh perangkat desa memiliki lama kerja yang cukup lama, yaitu 8 tahun ke atas. Dari lama kerja yang panjang tersebut, perangkat Desa Balongrejo memperoleh banyak pengalaman yang dapat menunjang kapasitas sumber daya mereka.

B. Analisis Data Dan Interpretasi

1. Kapasitas Aparatur Desa Berdasarkan Kemampuan Dasar

Asrori (2014) menyatakan bahwa kemampuan dasar aparatur desa merupakan ranah pengetahuan (kognitif) yang harus dimiliki oleh aparatur desa. Pengetahuan (kognitif) yang dimaksud meliputi pengetahuan tentang regulasi/peraturan desa, dasar-dasar pemerintahan desa, dan pengetahuan tentang tupoksi aparatur desa.

a. Pengetahuan tentang Dasar-Dasar Pemerintahan Desa

Pada penelitian ini, Kades dan Sekdes Balongrejo memberikan keterangan bahwa dasar penyelenggaraan landasan penyelenggaraan pemerintahan desa tercantum dalam Undang-Undang Desa, yaitu bahwa desa dianggap memiliki hak asal-usul, sehingga berwenang untuk menjalankan pemerintahannya sendiri, tetapi kewenangan itu bersifat terbatas dan tetap di bawah pembinaan dan pengawasan dari pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Kewenangan penyelenggaraan pemerintahan desa bersifat kewenangan tugas, sehingga dalam pelaksanaan tugas tersebut tidak boleh bertentangan dengan program pemerintah daerah dan pusat.

Keterangan Kades dan Sekdes Balongrejo di atas sudah sesuai dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, dimana pada pasal 1 ayat (1) dijelaskan bahwa desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat

setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Demikian pula menurut Nurcholis (2011), desa adalah wilayah dengan batas-batas tertentu sebagai kesatuan masyarakat hukum (adat) yang berhak mengatur urusan masyarakat setempat berdasarkan hak asal-usul.

Pengetahuan tentang dasar-dasar pemerintahan desa pada hakikatnya adalah pengetahuan yang paling mendasar yang harus dimiliki oleh seorang kepala desa dan sekretaris desa. Dengan memiliki pengetahuan tentang dasar-dasar pemerintahan desa, maka kepala desa dan sekretaris desa dapat memahami definisi desa dan filosofi pemerintahan desa, sehingga kemudian dapat membuat keputusan-keputusan yang benar dan dapat dipertanggungjawabkan dalam penyelenggaraan pemerintahan desa.

Hal ini sesuai dengan teori perilaku yang dirumuskan Bloom (dalam Makmun, 2012: 26) yang menyebutkan bahwa ranah pengetahuan (kognitif) merupakan ranah paling mendasar dalam perilaku manusia. Artinya proses pembentukan perilaku yang baik selalu diawali dari pengetahuan, yaitu kemampuan untuk mengenali dan mengingat peristilahan, definisi, fakta-fakta, gagasan, pola, urutan, metodologi, prinsip dasar, dan sebagainya. Pengetahuan seseorang terbentuk karena pengaruh banyak faktor, khususnya faktor tingkat pendidikan, diklat dan pengalaman.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kapasitas aparatur Desa Balongrejo (Kades dan Sekdes) berdasarkan pengetahuan tentang dasar-dasar pemerintahan desa dapat dikatakan cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari adanya kesesuaian antara hasil wawancara dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014. Pengetahuan Kepala Desa dan Sekretaris Desa Balongrejo tentang dasar-dasar pemerintahan desa terbentuk karena faktor tingkat pendidikan mereka yang sudah cukup memadai yaitu SMA. Selain itu, mereka juga pernah mendapatkan diklat tentang pemerintahan desa dan sebelumnya pernah aktif menjabat sebagai anggota LPMD dan karang taruna Desa Balongrejo.

b. Pengetahuan tentang Peraturan Desa

Pada penelitian ini, Kepala Desa Balongrejo dapat menjelaskan proses / tahapan penyusunan perdes, namun kurang mengetahui rincian daftar perdes penting yang telah diterbitkan, hal ini dikarenakan beliau masih baru menjabat sekitar 6 bulan. Sedangkan Sekretaris Desa Balongrejo yang telah menjabat sejak tahun 1998 dapat menjelaskan bahwa proses atau tahapan penyusunan perdes diawali dari rapat aparatur desa dengan BPD. Kemudian hasilnya diajukan ke Kabag Hukum Pemkab Nganjuk. Apabila disetujui, maka baru dilakukan penandatanganan sebagai bentuk pengesahan. Dipaparkan pula beberapa perdes penting yang berhasil disahkan meliputi: Perdes tentang Pengelolaan kekayaan milik desa, Perdes tentang kewenangan desa berdasarkan hak asal-usul dan kewenangan lokal berskala besar, Perdes

perubahan tentang rencana pembangunan jangka menengah desa, serta Perdes tentang pertanggungjawaban APBDes tahun 2016 dan tahun 2017. Disamping perdes-perdes itu ada juga perdes tentang pilkades atau pemilihan kepala desa antar waktu dan perdes tentang DD dan ADD.

Keterangan Sekretaris Desa Balongrejo di atas sesuai dengan keterangan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, dimana pada pasal 69 ayat (3) sampai (7) disebutkan bahwa peraturan desa ditetapkan oleh kepala desa setelah dibahas dan disepakati bersama badan permusyawaratan desa. Rancangan peraturan desa tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa, pungutan, tata ruang, dan organisasi pemerintah desa harus mendapatkan evaluasi dari bupati/walikota sebelum ditetapkan menjadi peraturan desa. Hasil evaluasi diserahkan oleh Bupati/Walikota paling lama 20 (dua puluh) hari kerja terhitung sejak diterimanya rancangan peraturan tersebut oleh Bupati/Walikota dan Kepala Desa wajib memperbaikinya. Kepala Desa diberi waktu paling lama 20 (dua puluh) hari sejak diterimanya hasil evaluasi untuk melakukan koreksi.

Sekretaris Desa diketahui juga mampu merinci peraturan desa yang penting dan berhasil disahkan pada periode satu tahun terakhir. Hal ini menunjukkan bahwa kapasitasnya selaku aparatur desa sudah sangat baik. Melalui pengetahuan tentang perdes tersebut, maka sekretaris desa dapat membantu kepala desa ketika hendak menjalankan

suatu kegiatan apakah sudah sesuai dengan peraturan desa atau tidak. Pengetahuan yang baik tentang perdes dapat menunjang proses penciptaan iklim kepastian hukum di lingkungan masyarakat Desa Balongrejo.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kapasitas aparatur Desa Balongrejo (khususnya Sekdes) berdasarkan pengetahuan tentang peraturan/regulasi desa dapat dikatakan cukup baik. Hal ini ditunjukkan dari kesesuaian antara hasil wawancara dengan keterangan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 serta kemampuan menyebutkan rincian perdes penting di Desa Balongrejo.

c. Pengetahuan tentang Tugas Pokok dan Fungsi Aparatur Desa

Pada penelitian ini, diketahui bahwa Kepala Desa Balongrejo menguraikan tupoksinya secara umum adalah menyelenggarakan dan memimpin pelaksanaan pemerintahan desa, mencakup pelaksanaan pembangunan, pengelolaan keuangan, administrasi kependudukan, dan sebagainya. Sedangkan tugas sekdes membantu kepala desa mengurus administrasi, membawahi tata usaha dan keuangan serta urusan-urusan internal kantor. Sedangkan untuk tupoksi dari kaur dan kasi, Kepala Desa Balongrejo mengaku tidak hafal satu per satu.

Tupoksi aparatur desa sebenarnya dapat dilihat pada Perdes tentang Tata Kerja Pemerintahan Desa Balongrejo. Namun seorang kepala desa idealnya harus sudah hafal tupoksi jabatannya dan seluruh bawahannya. Hal ini sangat penting, karena jika kepala desa tidak hafal

tupoksi bawahannya, maka ketika ia hendak menginstruksikan suatu tugas, ia bisa salah mendelegasikan tugas itu kepada perangkat yang seharusnya tidak memiliki tupoksi tersebut. Di lain pihak, ketika ada pekerjaan yang perlu dievaluasi, jika kepala desa tidak hafal tupoksinya bawahannya, maka kepala desa mungkin tidak tahu siapa perangkat yang bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut.

Namun hal ini dapat dimaklumi mengingat Kepala Desa Balongrejo baru menjabat selama 6 bulan dan dipilih berdasarkan pemilihan kepala desa antar waktu, disebabkan kepala desa terdahulu meninggal dunia. Di lain pihak, Sekretaris Desa Balongrejo yang sudah cukup lama menjabat, terbukti mampu menghafal secara rinci tupoksi seluruh aparatur desa yang ada. Dengan demikian, keterbatasan kepala desa dalam hal ini dapat ditopang sekretaris desa. Apabila sewaktu-waktu kepala desa membutuhkan informasi perihal tupoksi bawahannya, ia dapat meminta informasi dari sekretaris desa.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kapasitas sumber daya aparatur Desa Balongrejo (Kades dan Sekdes) berdasarkan pengetahuan tentang tupoksi masih kurang sehingga perlu ditingkatkan lagi. Hal ini ditunjukkan dari masih belum hafalnya Kades dengan tupoksi masing-masing jabatan bawahannya dikarenakan beliau masih baru menjabat sebagai Kades.

2. Kapasitas Aparatur Desa Berdasarkan Kemampuan Manajemen

Menurut Grindle (1997: 13), salah satu ruang lingkup pembangunan kapasitas (*capacity building*) adalah penguatan organisasi, dimana di dalamnya terkandung tata manajemen untuk meningkatkan keberhasilan peran dan fungsi, serta tipe kegiatan seperti: sistem insentif, perlengkapan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, struktur manajerial. Karena itu, suatu organisasi pemerintahan dapat menjadi kuat dan kokoh apabila dijalankan oleh pemimpin organisasi selaku manajer organisasi dengan kemampuan manajemen yang baik. Organisasi pemerintahan di era modern saat ini tidak dapat dilepaskan dari kemampuan manajemen, karena menyelenggarakan pemerintahan pada hakikatnya sama dengan mengelola atau *me-manage* suatu wilayah agar dapat memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan, yaitu kesejahteraan masyarakat di wilayah tersebut.

Menurut Asrori (2014: 103), kemampuan manajemen pemerintahan desa meliputi kemampuan manajemen SDM, manajemen pelayanan publik, manajemen aset dan manajemen keuangan.

a. Kemampuan Manajemen SDM

Kemampuan manajemen SDM yang baik dapat menjadi modal penting bagi seorang pemimpin untuk dapat memotivasi bawahannya. Kemampuan manajemen SDM sekaligus merupakan indikator seberapa efektif kepemimpinan seorang manajer. Dalam konteks pemerintahan desa, kemampuan manajemen SDM oleh kepala desa dapat

menunjukkan kualitas kepemimpinannya terhadap para perangkat di desa yang ada di bawahnya. Kepemimpinan yang efektif pada era modern umumnya dicirikan dengan sikap demokratis, memiliki visi dan perencanaan yang jelas serta mampu memotivasi dan mengorganisasi bawahannya. Dalam hal ini, kepemimpinan hanya difokuskan pada kemampuan memotivasi dan mengorganisasi bawahan.

Pada penelitian ini, diketahui bahwa Kepala Desa Balongrejo rajin memberikan motivasi lisan kepada bawahan agar tetap sabar dalam melayani warga desa. Hal ini dikarenakan pemberian pelayanan kepada warga desa tidak bisa diterapkan secara profesional berdasarkan jam buka Kantor Desa, tetapi warga desa dapat sewaktu-waktu meminta pelayanan tertentu dari aparatur desa di luar kerja. Namun Kades Balongrejo terkesan kurang menerapkan teknik imbalan dan hukuman (*reward and punishment*) dalam memberikan motivasi kepada bawahan, kecuali jika terjadi pelanggaran berat yang harus dikenai sanksi administratif. Hal ini dikarenakan Kades mengedepankan relasi sosial di antara aparatur desa agar tetap terjalin guyub rukun. Dengan demikian kemampuan manajemen SDM aparatur Desa Balongrejo (Kades) sudah baik, namun Kades masih kurang mampu bersikap tegas pada bawahan.

Menurut pendapat Aristia (2015: 446), salah satu unsur kapasitas sumber daya aparatur desa adalah keterampilan hubungan manusia. Aparatur desa khususnya Kades dituntut mampu memotivasi

bawahannya, baik dalam hubungan pekerjaan kelompok maupun individu dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dalam menerapkan motivasi pada pegawai, ada pendekatan yang perlu dilakukan sesuai kebutuhan dan situasi. Ada pegawai yang memiliki kesadaran kerja yang tinggi, sehingga sikap yang perlu diterapkan oleh pemimpin bagi mereka adalah memberikan kewenangan yang lebih luas dan kepercayaan pada kemampuan mereka. Pemberian pujian dan penghargaan dapat menjadi pendorong bagi pegawai tersebut untuk meningkatkan kinerjanya. Namun bagi pegawai yang memiliki kesadaran kerja rendah, maka sikap yang perlu diterapkan oleh pemimpin bagi mereka adalah memberikan peraturan yang jelas dan tegas dengan pendekatan *reward and punishment*.

Dengan demikian secara umum kemampuan manajemen SDM aparatur Desa Balongrejo (Kades) sudah baik, namun Kades masih kurang mampu bersikap tegas pada bawahan agar lebih disiplin dalam melaksanakan tugasnya.

b. Kemampuan Manajemen Pelayanan Publik

Kepemimpinan organisasi pemerintahan yang efektif perlu disertai kemampuan manajemen di sektor pelayanan publik. Khususnya pada penyelenggaraan pemerintahan desa, dimana pelayanan publik menjadi ujung tombak untuk bersentuhan langsung dengan masyarakat dan memberikan pelayanan yang dibutuhkan oleh mereka. Jika pelayanan publik dapat dikelola dengan baik, maka pelayanan yang

dirasakan oleh masyarakat secara otomatis juga akan baik. Hal ini dicirikan dengan adanya pelayanan yang cepat, transparansi, dan profesionalitas.

Perihal kemampuan manajemen pelayanan publik, pada penelitian ini, Kepala Desa Balongrejo menyatakan bahwa ia menerapkan kebijakan agar seluruh perangkat desa selalu siap memberikan pelayanan administrasi di luar jam buka Kantor Desa. Kebijakan ini untuk menyasiasi keterbatasan perangkat desa yang kadang-kadang tidak bisa berada di Kantor Desa karena harus dinas luar untuk mengawasi pengerjaan proyek desa.

Hal ini sesuai dengan pendapat Moenir (2006: 88) bahwa salah satu cara yang dapat dilakukan pemerintah dalam memberikan pelayanan terbaik kepada publik adalah dengan mengupayakan kemudahan dalam pengurusan kepentingan. Demikian pula menurut Lampiran Permendagri No. 2 Tahun 2017 agar penyelenggaraan pelayanan terhadap masyarakat semakin dekat dengan sasaran.

Kades Balongrejo juga membuat kebijakan agar akses internet *wi-fi* di Kantor Desa dibuka bagi seluruh warga desa dan disediakan pula tempat duduk yang nyaman untuk mengakses internet. Strategi ini merupakan wujud pemberian pelayanan prima sebagaimana didefinisikan oleh Maddy (2009) sebagai suatu pelayanan yang terbaik dalam memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan. Artinya organisasi berusaha untuk memberikan pelayanan dengan kualitas yang melebihi

dari apa standar yang diharapkan oleh pelanggan. Dalam hal ini, perangkat desa memberikan pelayanan administrasi melebihi standar jam kerja yang diatur dalam SPM.

Namun aspek yang masih perlu mendapat penguatan dalam manajemen pelayanan publik di Desa Balongrejo adalah upaya meningkatkan kemampuan perangkat desa dalam mengoperasikan komputer yang saat ini dirasa masih kurang, hal ini dapat dilihat pendidikan Kaur TU yang masih SMP dan pelatihan komputer yang masih belum didapatkan serta perekrutan tenaga operator staff komputer untuk membantu aparatur desa Balongrejo dalam pengoptimalan pelayanan administrasi dengan pengoperasian komputer. Kades dan Sekdes Balongrejo telah merencanakan kerjasama dengan lembaga luar untuk mengadakan pelatihan komputer bagi perangkat desa agar semua perangkat desa bisa mengoperasikan komputer, minimal program *Microsoft Office* dan bersertifikasi, karena keterampilan itu sangat diperlukan untuk memberikan pelayanan administrasi yang prima bagi masyarakat.

Hal ini sesuai dengan pendapat Asrori (2014: 105) bahwa program pendidikan dan pelatihan atau bimtek perlu dilakukan oleh pemerintah desa untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan aparturnya. Sekdes Balongrejo bekerjasama dengan Kaur Tata Usaha dan Umum menyimpan arsip-arsip tentang perdes, kependudukan, PBB, dan lain-lain secara rapi di lemari kabinet agar ketika dibutuhkan

sewaktu-waktu bisa dicari dengan cepat. Selain itu ada pula arsip yang disimpan secara rapi dalam bentuk file *database* dan diklasifikasikan dalam folder-folder sesuai kategori masing-masing. Kendala lain adalah komputer-komputer yang ada belum terkoneksi jaringan LAN, sehingga transfer file kurang efektif. Dengan demikian secara umum kemampuan manajemen pelayanan publik aparaturnya Desa Balongrejo sudah baik, tetapi perlu ditingkatkan dalam hal keterampilan komputer dan pengadaan jaringan LAN.

c. Kemampuan Manajemen Aset

Kemampuan manajemen aset merupakan kemampuan yang akan menjamin tata kelola aset-aset desa agar dapat memberikan nilai guna dan ekonomi bagi masyarakat. Dalam hal ini seorang kepala desa harus mampu merancang dan menerapkan sistem pengendalian internal dalam mengelola aset desa agar pengelolaan tersebut terlaksana secara efisien, tidak terjadi pemborosan dan kebocoran dana.

Pada penelitian ini, diperoleh informasi bahwa pengelolaan aset di Desa Balongrejo sudah cukup baik dan produktif. Hal ini ditunjukkan dari beroperasinya BUMDes pabrik penggajian dan koperasi desa selama sekitar 10 tahun dengan aliran kas yang lancar dan tanpa hutang. Selain itu pemberdayaan tanah sawah bengkok juga sangat produktif, karena mampu menghasilkan pemasukan rata-rata lebih dari 50 jutaper tahun.

Hasil observasi oleh peneliti terhadap APBDes selama 3 tahun terakhir, dari tahun 2015 s/d 2017. Dari situ diperoleh informasi bahwa nilai aset Desa Balongrejo pada tahun 2015 ditaksir sebesar Rp.575.760.000,-, kemudian pada tahun 2016 mengalami peningkatan menjadi sebesar Rp.865.750.000,- dan pada tahun 2017 mengalami peningkatan menjadi sebesar Rp.1.394.566.000,-. Peningkatan nilai aset yang terbesar adalah pada pos pembangunan dan pemeliharaan jalan desa serta penambahan sarana prasarana desa, termasuk renovasi kantor desa, balai pertemuan, penambahan peralatan meja, kursi, ATK dan komputer. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajemen aset pemerintah Desa Balongrejo sangat baik, sehingga aset kekayaan desa terus bertambah. Serta diperoleh informasi bahwa pemasukan dari aset Desa Balongrejo mampu menutup seluruh pembiayaan operasional harian di luar dari dana desa (DD dan ADD), sehingga dapat dikatakan bahwa pengelolaan aset desa memiliki aliran kas (likuiditas) yang sehat.

Menurut pendapat Kuswadi (2006: 149) arus kas merupakan urat nadi organisasi, baik perusahaan maupun organisasi pemerintahan, karena itu organisasi harus memiliki likuiditas yang baik, sehingga dapat membiayai kewajiban jangka pendeknya dari kas (uang tunai) yang ada. Sebaliknya jika kas (uang tunai) tersedia terlalu banyak daripada kebutuhan-kebutuhan belanja dan kewajiban jangka pendek, maka kas menjadi tidak produktif.

Dengan demikian secara umum dapat diketahui bahwa kapasitas aparaturnya Desa Balongrejo (Kades terdahulu dan sekarang) dalam kemampuan manajemen aset pemerintah Desa Balongrejo sangat baik. Hal ini ditunjukkan dengan peningkatan nilai aset desa selama 3 tahun terakhir (2015-2017).

d. Kemampuan Manajemen Keuangan

Kemampuan manajemen keuangan sangat diperlukan dalam rangka mengelola sumber daya keuangan yang terbatas untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pemerintahan desa sesuai yang disusun dalam APBDes. Di sini diperlukan kecermatan agar jangan sampai realisasi APBDes defisit, namun sebaliknya bisa surplus.

Perihal kemampuan manajemen keuangan, diperoleh informasi bahwa pengelolaan keuangan di Desa Balongrejo sudah cukup baik. Penilaian tersebut didasarkan atas keterangan dari warga Desa Balongrejo bahwa aparaturnya desa telah menjalankan prinsip transparansi penggunaan dana melalui publikasi APBDes dan laporan keuangan di papan pengumuman Kantor Desa. Dengan demikian seluruh warga Desa Balongrejo dapat turut mengawasi penggunaan keuangan oleh aparaturnya desa.

Hal ini sesuai dengan Pasal 26 Ayat (3) UU Desa yang menyatakan salah satu kewajiban Kepala Desa adalah melaksanakan prinsip tata Pemerintahan Desa yang akuntabel, transparan, profesional, efektif dan efisien, bersih, serta bebas dari kolusi, korupsi, dan

nepotisme. Namun masih ada kendala dalam manajemen keuangan, yaitu keterlambatan penyusunan APBDes, karena faktor keterlambatan turunnya pagu anggaran dari pemerintah pusat dan daerah. Untuk mensiasati hal itu, maka Kades dan BPD sepakat untuk menggunakan anggaran tahun lalu sebagai acuan sementara.

Kendala lainnya adalah masih kurangnya kemampuan perangkat desa dalam menyusun APBDes sesuai format yang ditetapkan oleh pemerintah pusat dan daerah, sehingga ketika diajukan sering direvisi beberapa kali yang akhirnya turut berdampak pada keterlambatan pencairan dana desa. Hal ini dikarenakan selama ini belum pernah ada bimtek penyusunan APBDes dari pemerintah pusat dan daerah untuk aparatur Desa Balongrejo, sehingga mereka mengerjakan sendiri semampunya.

Hal ini sesuai dengan pendapat Asrori (2014: 109) yang menyatakan bahwa manajemen keuangan dapat dilihat dari kemampuan aparatur desa dalam menyusun APBDes, termasuk di dalamnya adalah menentukan besarnya anggaran dan skala prioritas pembangunan desa. Dengan demikian secara umum kemampuan manajemen aparatur Desa Balongrejo masih perlu ditingkatkan lagi, khususnya dalam hal penyusunan APBDes yang masih sering terlambat dan terdapat kesalahan-kesalahan penyusunan sesuai format baku.

3. Kapasitas Aparatur Desa Berdasarkan Kemampuan Teknis

Keterampilan teknis aparatur desa sangat diperlukan untuk mewujudkan pelayanan prima bagi masyarakat. Menurut Aristia (2015: 446), keterampilan teknis merupakan kompetensi spesifik untuk melaksanakan tugas atau kemampuan menggunakan teknik-teknik, alat-alat, prosedur-prosedur dan pengetahuan tentang lapangan yang di spesialisasi secara benar dan tepat dalam pelaksanaan tugasnya. Keterampilan teknik yang dimaksud merupakan kemampuan untuk menggunakan alat-alat seperti komputer maupun alat-alat lainnya sesuai dengan kebutuhan dalam proses pelayanan administrasi kependudukan. Sedangkan Asrori (2014: 109) menyatakan bahwa kemampuan teknis aparatur desa dapat diukur dari kemampuan penyusunan administrasi desa, penyusunan perencanaan pembangunan, penyusunan APBDes, dan pelayanan publik.

a. Kemampuan Penyusunan Administrasi Desa

Perihal kemampuan penyusunan administrasi, diperoleh informasi bahwa Kaur TU melaksanakan instruksi Sekdes dalam membagi arsip-arsip fisik menjadi beberapa kategori dan disimpan dalam lemari kabinet secara rapi, supaya aman dan mudah kalau mau mencari serta menyimpan data-data dalam bentuk file di komputer dalam folder-folder yang rapi. Selain itu Kaur TU juga bertanggung jawab dalam pengadaan dan perawatan peralatan kantor, mengatur

jadwal perjalanan dinas dan jadwal pelaksanaan rapat-rapat di kantor desa.

Hal ini sesuai dengan Pasal 8 Ayat (3) Permendagri No.85 Tahun 2015 yang menyatakan bahwa salah satu fungsi Kepala Urusan Tata Usaha dan Umum adalah melakukan penataan administrasi desa, penyediaan prasarana perangkat desa dan kantor, penyiapan rapat, pengadministrasian aset, inventarisasi, perjalanan dinas, dan pelayanan umum.

Ketika peneliti melakukan observasi ke Kantor Desa Balongrejo pada Bulan Desember 2017, peneliti menemukan kondisi arsip-arsip desa tertata dengan rapi pada rak-rak dan lemari kabinet serta dilengkapi dengan katalog judul arsip secara jelas, sehingga mudah dicari ketika sewaktu-waktu membutuhkan. Administrasi desa tidak hanya menyangkut masalah kearsipan, namun juga administrasi keuangan, yaitu ketertiban dalam melakukan pencatatan keuangan dan pengelolaan arus kas. Peneliti menemukan bahwa pencatatan keuangan pada jurnal dilakukan secara rapi dan sudah memenuhi standar akuntabilitas.

Namun masih ditemukan kendala dalam hal penyusunan Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) keuangan dana desa, karena harus menggunakan format baku yang telah ditentukan. Format baku tersebut dianggap sulit, karena banyak item yang harus diisi disertai dengan perhitungan pajak. Di pihak lain, perangkat desa belum pernah diberi

diklat penyusunan laporan dana desa. Hal ini kemudian disiasati dengan meminta bantuan dari staf kantor kecamatan untuk membantu memberikan bimbingan dan pengarahan, sehingga LPJ dapat disusun sesuai format baku yang ditentukan.

Dengan demikian secara umum dapat dikatakan bahwa kemampuan penyusunan administrasi aparatur Desa Balongrejo sudah cukup baik, karena sudah melakukan penataan arsip dengan baik, sudah melakukan pencatatan laporan keuangan dengan rapi sesuai aturan Permendagri No.85 Tahun 2015.

b. Kemampuan Penyusunan Anggaran

Perihal kemampuan penyusunan APBDes, diperoleh informasi bahwa sebelum APBDes dimusyawarahkan oleh Kepala Desa dan perangkat desa lain bersama dengan BPD, maka Kaur Perencanaan dan Kaur Keuangan terlebih dulu membuat rancangan APBDes untuk dikoordinasikan dengan seluruh perangkat desa yang lain. Selama ini penyusunan rancangan APBDes mengalami kendala keterlambatan, karena pagu anggaran dari pemerintah pusat dan daerah juga selalu terlambat.

Kendala ini telah disiasati dengan cara menggunakan acuan anggaran tahun lalu. Namun dalam pelaksanaan penyusunan APBDes juga tidak mudah karena harus menggunakan format dari pusat, sedangkan Kaur Perencanaan dan Kaur Keuangan belum pernah mendapat bimtek dari pemerintah pusat maupun daerah. Ketika

APBDes diajukan, biasanya selalu direvisi berkali-kali sampai betul, sehingga proses tersebut memakan waktu cukup lama dan membuat pencairan dana turut terlambat. Karena itu, sebaiknya Kades Balongrejo membuat permohonan kepada pemerintah Kecamatan Berbek untuk mengirimkan staf khusus untuk memberikan bimtek tentang cara penyusunan APBDes yang tepat. Hal ini sesuai dengan pendapat Asrori (2014: 109) bahwa keikutsertaan bimtek memberikan pengaruh besar terhadap kemampuan teknis aparatur desa, salah satunya dalam menyusun APBDes.

Dengan demikian secara umum kemampuan penyusunan APBDes aparatur Desa Balongrejo masih kurang dan perlu ditingkatkan lagi, karena masih mengalami kendala keterampilan menyusun sesuai format baku, sehingga menyebabkan keterlambatan pengajuan.

c. Kemampuan Penyusunan Perencanaan Pembangunan

Perihal kemampuan perencanaan pembangunan, diperoleh informasi bahwa Kaur Perencanaan dan Kasi Pemerintahan Desa Balongrejo telah bekerja sama menyusun rencana kerja pemerintah desa dan rancangan perdes untuk dimusyawarahkan oleh Kades dan BPD. Rencana kerja tersebut berisi rencana proyek pembangunan atau pemeliharaan fasilitas desa, rencana perjalanan dinas dan rencana kegiatan-kegiatan masyarakat, dimana dalam penyusunan rencana tersebut harus disesuaikan dengan pagu anggaran. Dengan adanya

rencana kerja tersebut, maka arah dan target pembangunan desa menjadi lebih jelas.

Hal ini sesuai dengan pendapat Sulismadi (2016: 36) yang menyatakan bahwa rencana kerja pemerintah desa sangat penting karena berperan menyediakan dokumen strategis tentang program dan rencana tindakan yang akan dilaksanakan secara bersama-sama antara pemerintah desa, organisasi kemasyarakatan desa, masyarakat luas maupun berbagai pameran pembangunan yang lain melalui kerjasama secara terpadu serta memberikan pegangan dan indikator kinerja pemerintah desa dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Dengan demikian secara umum kemampuan perencanaan pembangunan aparatur Desa Balongrejo sudah cukup baik.

Kendala yang masih dihadapi adalah keterlambatan pencairan dana desa (DD dan ADD) akibat keterlambatan APBDes, sehingga pelaksanaan proyek-proyek pembangunan desa, pembiayaan operasional dan pembiayaan kegiatan masyarakat harus menunggu sampai dana desa cair. Kendala ini disiasati dengan caramenggunakan dana talangan yang berasal dari sumber pendapatan lain, antara lain: dari penerimaanBUMDes, penerimaan lelang tanah bengkok, dan penerimaan dari PBB untuk membayar honorarium perangkat desa dan kegiatan masyarakat yang tidak bisa ditunda pelaksanaannya.

Dengan demikian kapasitas aparatur Desa Balongrejo berdasarkan kemampuan perencanaan pembangunan sudah baik, hal ini

ditunjukkan dari kemampuan mengatasi kendala keterlambatan pagu anggaran dan pencairan dana desa dengan cara mengelola dana talangan dari sumber-sumber lain.

d. Kemampuan Pelayanan Publik

Perihal kemampuan pelayanan publik, diperoleh informasi bahwa pelayanan publik di bidang pembuatan surat kependudukan sudah terlaksana dengan media komputer, namun belum optimal karena hanya satu perangkat desa saja yang menguasai keterampilan komputer. Proses pembuatan surat juga dikeluhkan cukup lama. Perkiraan rata-rata penyelesaian permohonan KTP, KK dan Akte Kelahiran yang masuk di Kantor Desa Balongrejo adalah 50-60% dalam satu tahun. Angka ini berada di bawah target Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang ditetapkan dalam Permendagri No.2 Tahun 2017 dimana target penyelesaian surat kependudukan minimal adalah 75%. Kendati demikian secara umum warga Desa Balongrejo tidak merasa keberatan dengan lambatnya pelayanan pembuatan surat kependudukan, karena seringkali lamanya proses bukan di tingkat perangkat desa, namun di tingkat pemerintah kecamatan.

Kemampuan pelayanan publik aparatur desa di bidang keamanan lingkungan dan kesejahteraan masyarakat dinilai sangat baik oleh warga Desa Balongrejo. Warga mengaku bahwa lingkungan Desa Balongrejo sangat aman berkat koordinasi yang baik antara Kasi Pemerintahan dengan Babinsa. Warga juga merasakan bahwa perangkat

desa sangat mendukung kegiatan-kegiatan masyarakat, seperti: pelayanan posyandu, acara pentas kesenian, olahraga, dan sebagainya dengan melibatkan para kader Posyandu, ibu-ibu PKK, dan para pemuda Karang Taruna. Terciptanya keamanan lingkungan dan kesejahteraan masyarakat yang tinggi di Desa Balongrejo tentu tidak terlepas dari peran Kepala Dusun Tanggungan dan Balongan bersama jajaran RT/RW di bawahnya yang mampu mengatasi berbagai masalah sengketa antar warga dan membantu pengurusan surat-surat kependudukan di Kantor Desa.

Kemampuan pelayanan publik aparatur desa di bidang keuangan dinilai sangat baik oleh warga Desa Balongrejo, karena proses penyusunan APBDes saat ini dilaksanakan secara transparan. Warga dapat melihat langsung rincian APBDes, sehingga warga bisa ikut mengawasi penggunaannya. Anggota BPD juga selalu dilibatkan dalam setiap perencanaan yang berkaitan dengan anggaran, sehingga aparatur Desa Balongrejo dapat membangun kepercayaan masyarakat. Dengan demikian secara umum kemampuan pelayanan publik aparatur Desa Balongrejo sudah cukup baik, namun masih perlu ditingkatkan dalam hal pelayanan pengurusan surat-surat kependudukan.

Kemampuan pelayanan publik aparatur desa di bidang pelayanan administrasi surat menyurat dinilai bervariasi oleh warga Desa Balongrejo, ada yang merasa cukup puas dengan pelayanan perangkat Desa Balongrejo, namun ada pula yang mengeluhkan

mengenai jam buka layanan di kantor desa dan lambatnya proses pembuatan KK dan KTP. Belum optimalnya jam buka pelayanan surat menyurat di kantor desa dikarenakan masih kurangnya kesadaran dan kedisiplinan perangkat desa untuk bekerja secara profesional. Disamping itu, perangkat desa juga memiliki kesibukan pekerjaan sampingan dan proyek pembangunan desa yang sedang dilaksanakan. Hal ini perlu mendapat perhatian dari Kepala Desa Balongrejo agar selalu ada perangkat desa yang siap sedia di kantor desa selama jam buka pelayanan untuk melayani warga. Walaupun pelayanan surat menyurat dapat dilakukan di rumah perangkat desa, namun demi menciptakan iklim kerja yang profesional, maka pelayanan di kantor desa harus menjadi prioritas untuk dilaksanakan semaksimal mungkin.

Perihal kemampuan teknis perangkat Desa Balongrejo dalam hal komputer memang dirasa masih kurang. Hal ini tidak bisa dilepaskan dari faktor latar belakang pendidikan, pelatihan dan lama kerja yang mereka jalani. Jika dilihat dari latar belakang tingkat pendidikan perangkat desa, memang sebagian masih ada yang berada pada jenjang pendidikan SMP, namun sebagian besar adalah SMA, khususnya Kaur Tata Usaha masih berada pada jenjang pendidikan SMP. Sampai saat ini berdasarkan tabel latar belakang aparatur desa seluruh aparatur desa Balongrejo sudah mendapatkan pelatihan di berbagai bidang namun belum tersertifikasi sehingga masih diragukan kualitasnya, dan untuk pelatihan di bidang keterampilan komputer belum pernah didapatkan

oleh aparatur desa sehingga beberapa aparatur desa Balongrejo belajar secara otodidak untuk hal pengetikan surat-surat maka dari itu Sekdes dan Kaur TU masih bisa mengetik surat-surat.

Dalam hal ini dicarikan solusi oleh Pemerintah desa Balongrejo untuk mengoptimalkan pelayanan administrasi dengan pengoperasian komputer maka merekrut tenaga operator staff komputer. Sehingga dalam hal ini dapat memperlihatkan bahwa keterampilan komputer untuk pelayanan administrasi masih kurang sebab dilihat dari tingkat pendidikan SMP dari Kaur TU dan juga pelatihan komputer yang belum didapatkan oleh aparatur desa Balongrejo serta perekrutan tenaga operator staff komputer untuk membantu pekerjaan aparatur desa.

Aspek latar belakang yang mendukung kapasitas perangkat desa saat ini tampaknya lebih cenderung pada lama kerja. Hal ini dikarenakan seluruh perangkat desa memiliki lama kerja yang cukup lama, yaitu 8 tahun ke atas. Dari lama kerja yang panjang tersebut, perangkat Desa Balongrejo memperoleh banyak pengalaman yang dapat menunjang kapasitas sumber daya mereka. Sebagaimana dinyatakan oleh Asrori (2014: 103) bahwa peningkatan kapasitas aparatur desa yang mencakup penguasaan pengetahuan, keterampilan dan wawasan yang diperoleh melalui pendidikan, latihan, belajar dan pengalaman kerja. Semakin lama aparatur desa menjabat, maka kemungkinan besar ia memiliki kemampuan yang lebih baik dalam melaksanakan tupoksinya berkaitan dengan pelayanan publik.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kapasitas aparatur Desa Balongrejo berdasarkan kemampuan pelayanan publik sudah cukup baik, karena warga desa secara umum sudah merasa puas dengan pelayanan aparatur desa. Namun masih perlu ditingkatkan dalam hal pelayanan pengurusan surat-surat kependudukan dan juga keahlian dalam pengoperasian komputer dalam pelayanan administrasi oleh aparatur desa Balongrejo.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disusun kesimpulan penelitian ini adalah:

1. Kapasitas sumber daya aparatur Desa Balongrejo dalam mewujudkan pelayanan prima berdasarkan kemampuan dasar menunjukkan bahwa pengetahuan aparatur Desa Balongrejo (Kades dan Sekdes) tentang peraturan desa sudah cukup baik, pengetahuan aparatur Desa Balongrejo (Kades dan Sekdes) tentang dasar-dasar pemerintahan desa sudah cukup baik, dan pengetahuan keseluruhan aparatur Desa Balongrejo tentang tupoksi jabatannya masih kurang sehingga perlu ditingkatkan lagi.
2. Kapasitas sumber daya aparatur Desa Balongrejo dalam mewujudkan pelayanan prima berdasarkan kemampuan manajemen menunjukkan bahwa kemampuan manajemen SDM aparatur Desa Balongrejo (Kades) sudah baik, namun Kades masih kurang mampu bersikap tegas pada bawahan, kemampuan manajemen pelayanan publik aparatur Desa Balongrejo (Kades) sudah baik, tetapi perlu ditingkatkan dalam hal strategi untuk meningkatkan keterampilan komputer dan pengadaan jaringan LAN, kemampuan manajemen aset aparatur Desa Balongrejo (Kades) sudah sangat baik, kemampuan manajemen aparatur Desa Balongrejo (Kades) masih perlu ditingkatkan lagi, khususnya dalam hal strategi peningkatan keterampilan menyusun APBDes.

3. Kapasitas sumber daya aparatur Desa Balongrejo dalam mewujudkan pelayanan prima berdasarkan kemampuan teknis menunjukkan bahwakemampuan penyusunan administrasi aparatur Desa Balongrejo sudah cukup baik, kemampuan penyusunan APBDes aparatur Desa Balongrejo masih kurang, karena masih mengalami kendala keterampilan menyusun sesuai format baku, sehingga menyebabkan keterlambatan pengajuan, kemampuan perencanaan pembangunan aparatur Desa Balongrejo sudah cukup baik, kemampuan pelayanan publik aparatur Desa Balongrejo sudah cukup baik, namun masih perlu ditingkatkan dalam hal pelayanan pengurusan surat-surat kependudukan dan juga keahlian dalam pengoperasian komputer dalam pelayanan administrasi oleh aparatur desa Balongrejo.

B. Saran

Adapun saran-saran yang dapat diberikan oleh peneliti terkait dengan hasil penelitian ini adalah:

1. Dalam hal kapasitas kemampuan dasar, disarankan kepada Kepala Desa dan Sekretaris Desa Balongrejo agar memahami tugas pokok dan fungsi (tupoksi) pada seluruh jabatan aparatur desa. Kepala Desa perlu memasang papan di kantor desa yang berisi tupoksi lengkap dari seluruh jajaran aparatur Desa Balongrejo. Dengan demikian, diharapkan aparatur desa, khususnya Kepala Desa memiliki pengetahuan yang baik tentang tupoksi, sehingga dapat menjalankan kepemimpinan secara lebih efektif. Jika

terjadi masalah dalam proses penyelenggaraan pemerintahan desa, maka dapat segera dicari dan ditentukan siapa penanggung jawab jabatan atas tupoksi terkait lalu dievaluasi dan dicari solusinya. Kades diharapkan juga lebih memahami perdes-perdes penting yang pernah diterbitkan pada periode kepemimpinan sebelumnya agar selaku pimpinan dapat mengambil kebijakan-kebijakan berlandaskan kepastian hukum.

2. Dalam hal kapasitas kemampuan manajemen, disarankan kepada Kepala Desa dan Sekretaris Desa Balongrejo agar hendaknya mengembangkan kepemimpinan yang efektif. Gaya kepemimpinan situasional dalam hal ini dinilai cukup efektif untuk diterapkan, yaitu Kepala Desa menerapkan sikap yang berbeda kepada masing-masing bawahan sesuai situasi. Jika pegawai memiliki kesadaran kerja yang tinggi, maka sikap pemimpin memberikan kewenangan dan kepercayaan lebih besar serta memberi pujian dan penghargaan untuk memotivasi kinerjanya. Namun jika pegawai memiliki kesadaran kerja yang rendah, maka sikap pemimpin adalah memberikan peraturan yang jelas dan sanksi tegas dengan pendekatan *reward and punishment*. Hal ini khususnya diperlukan untuk melaksanakan jam buka Kantor Desa secara disiplin, penyusunan rancangan APBDes sesuai target waktu yang direncanakan. Kepala Desa dan Sekretaris Desa Balongrejo juga diharapkan segera merealisasikan rencana untuk mengadakan pelatihan komputer bagi seluruh perangkat desa agar bersertifikasi dan dapat mendukung pelaksanaan tugas-tugas administratif, khususnya pelayanan pengurusan surat-surat kependudukan.

3. Dalam hal kapasitas kemampuan teknis, disarankan kepada Kepala Desa Balongrejo agar segera menyelenggarakan pelatihan komputer yang berstandar nasional dan bersertifikasi, sehingga kualitas pelatihan tersebut lebih terpercaya dan menghasilkan dampak peningkatan keterampilan perangkat desa dalam mengoperasikan komputer dan melaksanakan pelayanan surat menyurat dan penyusunan APBDes sesuai format baku. Pelatihan komputer di sini harus diintegrasikan dengan pelatihan keuangan, karena sasaran kebutuhannya adalah untuk dapat mengoperasikan sistem keuangan desa (SISKEUDES). Agar lebih efisien, pelatihan hanya diberikan pada satu atau dua perangkat tertentu saja, kemudian yang bersangkutan ketika lulus pelatihan bisa memberikan pelatihan kepada perangkat lainnya. Disarankan pula agar peralatan komputer desa dilengkapi dengan jaringan LAN agar database terkoneksi lebih efisien dan mempercepat proses pengerjaan tugas.
4. Disarankan juga kepada Anggota BPD, Ketua RT/RW, dan lembaga-lembaga desa seperti PKK, Karang Taruna dan Posyandu diharapkan dapat mendukung program-program desa yang telah dicanangkan oleh pemerintah Desa Balongrejo serta mengawasi kapasitas aparatur desa dalam memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aristia, Randy. 2015. Studi Tentang Kemampuan Aparatur Desa dalam Pelayanan Administrasi Kependudukan di Kampung Datar Bilang Baru Kecamatan Long Hubung Kabupaten Mahakam Ulu. *EJournal Ilmu Pemerintahan*. Vol.3 No.1. Hal.443-457.
- Asrori.2014. Kapasitas Perangkat Desa dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa di Kabupaten Kudus. *Jurnal Bina Praja* Vol. 6 No. 2. Juni 2014. Hal.101-116.
- Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa Balongrejo. 2015. Pemerintah Desa Balongrejo Kecamatan Berbek Kabupaten Nganjuk
- Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa Balongrejo. 2016. Pemerintah Desa Balongrejo Kecamatan Berbek Kabupaten Nganjuk
- Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa Balongrejo. 2017. Pemerintah Desa Balongrejo Kecamatan Berbek Kabupaten Nganjuk
- Badan Pusat Statistik. 2017. *Indeks Pembangunan Manusia menurut Provinsi 2010-2016 (Metode Baru)*. Sumber: <https://www.bps.go.id/linkTableDinamis/view/id/1211>. Diunduh tanggal 2 Desember 2017. Jam 08.45 WIB.
- Barata, Atep Adya. 2003. *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: Elex Media. Kompetindo.
- Dwiyanto, Agus. 2005. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Daftar Isian Potensi Desa dan Kelurahan. 2017. Pemerintah Desa Balongrejo, Kecamatan Berbek, kabupaten Nganjuk
- Grindle, M. S. 1997. *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries*. Boston: Harvard Institute for International Development.
- Hardjanto, Imam. 2006. *Pembangunan Kapasitas Lokal (Local Capacity Building)*. Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- Kasmir. 2006. *Manajemen Perbankan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

- Keban, Yeremias, T. 2000. *Good Governance dan Capacity Building sebagai Indikator Utama dan Fokus Penilaian Kinerja Pemerintahan*. Sumber: [http://www.bappenas.go.id/index. Php](http://www.bappenas.go.id/index.Php). Diunduh tanggal 21 November 2017. Jam 13.45 WIB.
- Makmun, A. Syamsudin. 2012. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- McNair, C. J. dan Vangermeersch, R. 1998. *Total Capacity Management. The IMA Foundation for Applied Research, Inc*. St. Lucie Press.
- Milen, Anni. 2004. *Pegangan Dasar Pengembangan Kapasitas*. Yogyakarta: Pondok Pustaka Jogja.
- Moenir, H.A.S. 2006. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moleong, Lexy J. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Roesdakarya.
- Nurcholis, Hanif. 2011. *Pertumbuhan dan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa*. Jakarta: Erlangga.
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Permendagri Nomor 2 Tahun 2017 tentang *Standar Pelayanan Minimal Desa*.
- Permendagri Nomor 84 Tahun 2015 tentang *Susunan Organisasi dan Tata Pemerintah Desa*.
- Rahmad.2015. Peningkatan Kapasitas Aparatur Pemerintah Daerah dalam Pelayanan Publik (Studi pada Kantor Camat Peudada Kabupaten Bireuen). *International Journal of Government and Social Science*. Vol. 1 No. 1. Hal.13-18.
- Rahmayanty, Nina. 2013. *Manajemen Pelayanan Prima*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Riyanto, Yatim. 2012. *Paradigma Baru Pembelajaran: Sebagai referensi bagi Pendidik dalam Implementasi Pembelajaran yang Efektif dan Berkualitas*. Jakarta: Kencana.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi*. Buku 2. Jakarta: Salemba.
- Sinambela, Lijan Poltak, dkk. 2011. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Soeprapto, Riyadi. 2006. Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Governance. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik Universitas Brawijaya Malang*. Volume IV (1). Hal.19-25.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, 2009. *Customer Service dalam Bisnis JasaTransportasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sulismadi, Wahyudi dan Muslimin. 2016. *Model Penguatan Kapasitas Pemerintah Desa dalam Menjalankan Fungsi Pemerintahan Berbasis E-Government Menuju Pembangunan Desa Berdaya Saing*. Ringkasan Hasil Penelitian DPPM-UMM Malang.
- Sumigar, Hendra. 2016. Kemampuan Manajerial Aparat Pemerintah Desa dalam Pembangunan (Suatu Studi di Desa Atep Kecamatan Langowan Selatan). *Jurnal Eksekutif Unsrat*. Vol.1 No. 7. Hal.1-13.
- Tjokrowinoto, Moelyarto. 2001. *Birokrasi dalam Polemik*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang *Desa*
- Widjaja, H.A.W. 2007. *Otonomi Desa*. Jakarta: Rajawali Press.