



## **PERAN KEPALA DESA DALAM MENINGKATKAN KINERJA APARAT DESA DI DESA SANGKANHURIP KECAMATAN KATAPANG KABUPATEN BANDUNG**

**Yani Alfian & Apip Pudir Rahmat**

Program Studi Manajemen Sumber Daya Aparatur  
Fakultas Manajemen Pemerintahan  
Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN), Jawa Barat, Indonesia  
[ynalfian.2666@gmail.com](mailto:ynalfian.2666@gmail.com)

*Received: 7 Sept 2019; Revised: 19 Sept 2019; Accepted: 3 Okt 2019; Published: 30 Okt 2019; Available online: Nov 2019*

### **ABSTRAK**

Kepala Desa merupakan mesin utama dari jalannya pemerintahan desa. Pemerintah sebagai *service provider* (penyedia jasa) bagi masyarakat dituntut untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu mentalitas aparat, kemampuan dan keterampilan, sarana dan prasarana serta kesejahteraan pegawai. Permasalah pelayanan publik di pemerintah Desa Sangkanhurip Kecamatan Katapang dirasakan belum teratasi dengan baik dan jauh dari sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat. Ada beberapa faktor yang dinilai sebagai kendala diantaranya: 1). Lemahnya ketepatan waktu proses pelayanan publik yang diberikan petugas pelayanan kepada masyarakat; 2) Proses pengajuan permohonan pelayanan publik semakin dipersulit bagi masyarakat yang kurang mampu, 3).

**Kata Kunci:** Manajemen Pemerintahan, Pemerintahan Daerah, Manajemen SDM

### **PENDAHULUAN**

Paradigma sistem pemerintahan daerah berdasarkan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 diikuti dengan perubahan terbarunya yakni Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, membawa konsekuensi logis terhadap tugas pokok dan fungsi lembaga-lembaga pemerintahan pusat maupun daerah. Perubahan itu merupakan tumpuan

harapan bagi rakyat Indonesia untuk memperbaiki kehidupan dan meningkatkan potensi diri dalam berbagai aspek kehidupan. Adanya konsepsi desentralisasi dan Otonomi Daerah di Indonesia yang tertuang dalam Undang-undang tentang Pemerintahan Daerah menyebutkan bahwa pemerintah mempunyai tanggung jawab, kewenangan dan menentukan standar pelayanan minimal, hal ini

mengakibatkan setiap daerah (Kotamadya/Kabupaten) di Indonesia harus melakukan pelayanan publik yang sebaik-baiknya dengan standar pelayanan minimal.

Keterkaitan antara pelayanan publik dan kepemimpinan seakan seperti dua mata pisau yang sulit untuk dipisahkan satu sama lain. Sudah menjadi logika yang umum bahwa pelayanan publik yang prima salah satu faktor penyebab utamanya ialah kepemimpinan yang mantap dan tegas. Dengan adanya pemimpin yang memiliki kecakapan serta prasyarat-prasyarat lain yang mempengaruhi kualitas kepemimpinan, maka otomatis pelayanan publik, baik itu pada tataran birokrasi berskala besar ditingkatan nasional maupun yang terkecil di pemerintahan desa, akan berjalan dengan baik.

Mc Gregor (dalam Pamudji, 1982: 48) berpendapat bahwa terdapat empat unsur yang menentukan kepemimpinan, diantaranya ialah sebagai berikut: 1. Watak pemimpin; 2. Sikap, kebutuhan, dan perwatakan anak buah/bawahan/pengikut; 3. Sifat organisasi (tujuan, struktur, dan tugas yang harus dilaksanakan); dan 5. Lingkungan politik, ekonomi, sosial, budaya, serta pertahanan dan keamanan.

Konsepsi tersebut sejatinya berlaku universal, baik itu dalam lembaga pemerintahan, organisasi

laba, maupun organisasi informal. Dalam lembaga pemerintahan, konsep tersebut juga berlaku pada bentuk pemerintahan terkecil, yakni pada tataran pemerintahan desa yang umumnya dikepalai oleh kepala desa yang dipilih secara langsung melalui mekanisme jujur adil dan demokratis.

Undang-undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa sejatinya merupakan sebuah upaya dalam mendorong masyarakat untuk berkembang. Salah satu butir utamanya yang penting yaitu Desa tidak lagi hanya menjadi pengatur level administrasi, tidak lagi menjadi bawahan daerah tetapi menjadi pemerintahan yang mendorong masyarakat untuk mandiri melalui berbagai upaya pengaturan, sehingga setiap masyarakat yang berada pada lingkungan Desa berhak untuk berbicara dan mengeluarkan pendapat sesuai dengan kepentingannya sendiri. Disini harus dipahami bahwa Desa merupakan suatu kesatuan hukum yang memiliki hak dan kekuasaan dalam mengatur dan melayani semua kebutuhan dan kepentingan masyarakatnya menuju kesejahteraan.

Pemberian pelayanan yang baik kepada masyarakat diharapkan menjadi lebih responsif terhadap kepentingan masyarakat itu sendiri, di mana paradigma pelayanan masyarakat yang telah berjalan

selama ini beralih dari pelayanan yang sifatnya sentralistik ke pelayanan yang lebih memberikan fokus pada pengelolaan yang berorientasi kepuasan masyarakat sebagai berikut:

1. Lebih memfokuskan diri pada fungsi pengaturan melalui kebijakan yang memfasilitasi berkembangnya kondisi kondusif bagi pelayanan masyarakat.
2. Lebih memfokuskan diri pada pemberdayaan aparatur Desa dan masyarakat sehingga masyarakat juga mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap fasilitas-fasilitas pelayanan yang telah dibangun bersama.
3. Menerapkan sistem kompetisi dalam hal penyediaan pelayanan tertentu sehingga masyarakat memperoleh pelayanan yang berkualitas.
4. Terfokus pada pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran yang berorientasi pada hasil, sesuai dengan masukan atau aspirasi yang diharapkan masyarakat.
5. Lebih mengutamakan pelayanan apa yang diinginkan oleh masyarakat.
6. Memberi akses kepada masyarakat dan responsif terhadap pendapat dari masyarakat tentang pelayanan yang diterimanya.

Namun di lain pihak, pelayanan yang diberikan oleh aparatur pemerintahan kepada masyarakat diharapkan juga: a.

Memiliki dasar hukum yang jelas dalam penyelenggaraannya; b. Memiliki perencanaan dalam pengambilan keputusan; c. Memiliki tujuan sosial dalam kehidupan bermasyarakat; d. Dituntut untuk akuntabel dan transparan kepada masyarakat; e. Memiliki standarisasi pelayanan yang baik pada masyarakat.

Semenjak gerakan reformasi digulirkan dalam rangka merubah struktur kekuasaan menuju demokrasi dan desentralisasi, maka kebutuhan masyarakat terhadap suatu pelayanan prima dari pemerintah, dalam hal ini pemerintah Desa menjadi sangat penting. Diawali dengan Undang-Undang No 22 Tahun 1999 dan selanjutnya dilakukan revisi menjadi Undang-Undang No 32 Tahun 2004 dan Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 yang telah dijadikan landasan yuridis untuk menggeser fokus politik ketatanegaraan, pada prosesnya kemudian mengawali desentralisasi kekuasaan dari pemerintah pusat kepada daerah. Inti dari Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah tersebut adalah penyelenggaraan pemerintahan lokal yang menekankan pada prinsip demokrasi dan peran serta masyarakat, pemerataan dan keadilan serta memperhatikan potensi dan keanekaragaman budaya yang dimiliki oleh daerah masing-masing. Dan terakhir, pusat

merumuskan tentang Undang-undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa, sebagai upaya *empowerment* atau penguatan wewenang desa dalam mengatur pemerintahannya berdasarkan asas-asas yang telah dilandaskan pada tata peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi.

Perencanaan pembangunan di daerah Desa tidak dapat dipisahkan dari penyelenggaraan pemerintah Desa yang merupakan unit terdepan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan menjadi tonggak strategis dalam keberhasilan seluruh program pembangunan. Karena itu upaya untuk memperkuat dan memberdayakan pemerintah ditingkat Desa merupakan langkah dalam mempercepat terwujudnya kesejahteraan bagi masyarakat sebagai tujuan program pembangunan Desa.

Konsep pemberdayaan pemerintah Desa ini dapat dilaksanakan melalui program peningkatan kualitas atau kemampuan aparat pemerintahan setempat. Hal ini sangat penting mengingat desa merupakan unit pemerintahan yang terkecil dalam tata pemerintahan yang ada dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia dan langsung berhubungan dengan masyarakatnya. Dengan demikian diharapkan bahwa aparat pemerintahan khususnya pada

tingkat Desa dapat meningkatkan pelayanan yang baik dan berkualitas kepada masyarakat.

Di desa Sangkanhurip, Kepala Desa memiliki peranan penting dalam melaksanakan fungsi pelayanan kepada masyarakat. Kepala desa beserta jajaran aparatur desa memiliki tanggung jawab dan kewajiban yang sangat besar dalam hal pemberian pelayanan prima kepada masyarakat desa sendiri. Sehingga dari kondisi tersebut, menarik untuk ditelaah kemudian bagaimana peran Kepala Desa serta upaya-upaya apa yang dilakukan oleh Kepala Desa Sangkanhurip dalam mendorong aparatur desa untuk bekerja secara maksimal dalam memberikan fungsi pelayanan. Terlebih lagi, di Sangkanhurip sendiri, penduduk desanya terbilang cukup banyak. Sehingga tidak bisa dihindari akan bermunculan dinamika dan konflik-konflik yang berkepanjangan muncul jika kepala desa alpa dalam menjalankan perannya.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Peran Sebagai Suatu Kebijakan dari Kepala Desa**

Peran sebagai suatu kebijakan dalam teori Arimbi & Santosa berbicara mengenai hubungan hirarkis dan horizontal antara subjek satu dan subjek kedua. Penganut paham ini berpendapat bahwa peran merupakan suatu kebijaksanaan yang tepat dan baik dilaksanakan. Dan

dalam penelitian ini, peran sebagai suatu kebijakan lebih berbicara bagaimana kebijakan-kebijakan yang ditelurkan oleh kepala desa yang berkaitan dengan kebutuhan masyarakat banyak. Beberapa kebijakan tersebut di antaranya ialah sebagai berikut:

### **Pelaksanaan Pembinaan Langsung Kepada Jajaran Perangkat Desa**

Dalam pembuatan kebijakan yang dirumuskan oleh Kepala Desa di desa Sangkanhurip, kebijakan seharusnya berpedoman kepada kepentingan masyarakat dengan ciri-ciri kebijakan sebagai berikut:

1. Kejelasan isi kebijakan. Ini berarti semakin jelas dan rinci isi sebuah kebijakan akan mudah diimplementasikan karena implementor mudah memahami dan menterjemahkan dalam tindakan nyata.
2. Seberapa jauh kebijakan tersebut memiliki dukungan teoritis. Kebijakan yang memiliki dasar teoritis memiliki sifat lebih mantap karena sudah teruji, walaupun untuk beberapa lingkungan sosial tertentu perlu ada modifikasi.
3. Besarnya alokasi sumberdaya finansial terhadap kebijakan tersebut.
4. Seberapa besar adanya keterpautan dan dukungan antar berbagai institusi pelaksana. Kegagalan program sering disebabkan kurangnya koordinasi vertikal dan

horizontal antar instansi yang terlibat dalam implementasi program.

5. Kejelasan dan konsistensi aturan yang ada pada badan pelaksana.
6. Tingkat komitmen aparat terhadap tujuan kebijakan
7. Seberapa luas akses kelompok-kelompok luar untuk berpartisipasi dalam implementasi kebijakan. Suatu program yang memberikan peluang luas bagi masyarakat untuk terlibat akan relatif mendapat dukungan daripada program yang tidak melibatkan masyarakat.

Khusus untuk kondisi di Desa Sangkanhurip, Kepala Desa banyak membuat kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), salah satunya ialah melalui pelatihan-pelatihan yang diberikan dengan menyertakan pihak ke tiga. Selain itu, Kepala Desa juga selalu memberikan arahan informal di sela-sela kegiatan rapat kepada para warga yang memiliki jabatan strategis di desa Sangkanhurip.

Selain memberikan pembinaan-pembinaan formal seperti pelatihan dan lain sebagainya, nyatanya Kepala Desa juga berperan sebagai perumus kebijakan yang fasih karena menggunakan pendekatan-pendekatan informal untuk membangun suasana yang kondusif. Dari hasil wawancara, bisa

disimpulkan bahwa Kepala Desa memiliki peran penting sebagai pembuat kebijakan di desa nya, dan lebih istimewa lagi ketika Kades menyertakan pendekatan-pendekatan baru dalam proses kebijakan, yakni pemberian arahan informal yang kemudian mendekati Kades dengan para pimpinan atau pejabat teras.

### **Pembuatan Kebijakan yang Berkaitan dengan Kebutuhan Desa**

Kepala Desa kerap membuat kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Beberapa produk kebijakan yang dikeluarkan oleh kepala Desa Sangkanhurip di antaranya ialah Peraturan Desa (Perdes) tentang Susunan Organisasi Tata Kerja (SOTK).

Peneliti berbicara sebagai kepala desa memiliki pertimbangan, jika dalam menjalankan pemerintah, yang pertama perlu diperbaiki ialah tata pamong dari kendaraan yang hendak digerakkan. Dengan mapannya sistem organisasi, maka diharapkan setiap pelayanan agar diberikan dengan baik. Dari permasalahan tersebut, Kepala Desa jelas memiliki peran yang sangat penting dalam jalannya pemerintahan, terlebih untuk mengawali peningkatan kinerja pegawai.

Selain itu, kepala Desa melalui wawancara dengan tokoh masyarakat bernama Teten, juga terlihat sangat memperhatikan

landasan hukum dari setiap kegiatan. Sebagai salah satu contoh ialah bagaimana dalam hal pengangkatannya sebagai Kepala Desa, juga didasari oleh Surat Keputusan, dan setiap kegiatan juga diupayakan menggunakan surat keputusan sebagai landasan legal formal program di desa itu sendiri. Diharapkan melalui adanya tertib administrasi tersebut, hal tersebut juga akan mendorong meningkatnya kinerja kerja, terlebih jika dikombinasikan dengan pengarahan mengenai disiplin dan taat hukum dari Kepala Desa.

Tidak hanya itu, Kepala Desa juga sebisa mungkin bekerja tanpa melewati batas koridor yang sudah ditetapkan oleh Undang-undang Nomor 6 tahun 2014 tentang desa. Kepala Desa juga bisa disimpulkan telah menjalankan perannya sebagai pemimpin yang mengedukasi masyarakat agar selalu taat hukum. Dan disisi lain, Kades juga berperan menjadi kepanjangan tangan pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam menjalankan kebijakan, sehingga diharapkan akan tersaji proses integral yang memiliki output keberhasilan program yang tidak lain ialah untuk kesejahteraan masyarakat.

Artinya jelas, bahwa kemudian dapat disimpulkan bahwa kepala desa cukup maksimal dalam menjalankan perannya sebagai pembuat kebijakan, bahkan sebagai pelaksana kebijakan. Kades selalu

mengacu pada koridor legal formal sehingga perannya sebagai kepala desa berjalan maksimal, dan bawahan memiliki sifat dasar yang baik dalam melaksanakan tugas, yakni disiplin dan taat hukum.

### **Peran Sebagai Strategi dari Kepala Desa**

Penganut paham ini mendalikan bahwa peran merupakan strategi untuk mendapatkan dukungan dari masyarakat (*public support*). Pendapat ini didasarkan pada suatu paham bahwa keputusan dan kepedulian masyarakat pada tiap tingkatan keputusan didokumentasikan dengan baik, maka keputusan tersebut memiliki kredibilitas.

Salah satu strategi yang dilakukan Kepala Desa dalam meraih simpati anggotanya ialah melalui proses atau rangkaian kegiatan memotivasi para Perangkat Desa, kegiatan tersebut merupakan keseluruhan proses pemberian dorongan atau semangat agar mau bergerak ke arah yang dikehendaki oleh Kepala Desa. Seorang Kepala Desa pada hakekatnya adalah sumber semangat bagi para Perangkat desanya. Oleh karena itu, setiap Kepala Desa harus selalu dapat membangkitkan semangat para Perangkat desanya, sehingga mereka bisa menerima dan memahami tujuan yang ingin dicapai oleh desa secara antusias dan bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan desa. Hal yang dapat dijadikan dorongan yaitu

pemenuhan kebutuhan yang meliputi kebutuhan fisik seperti makan, minum, pakaian, perumahan dan sebagainya (pangan, sandang, papan) dan kebutuhan psikologis seperti kebutuhan akan kelayakan, kebutuhan akan penghargaan dari orang-orang lain, kebutuhan akan keamanan, kebutuhan untuk diikutsertakan dan lain-lain.

Dorongan-dorongan untuk memenuhi kebutuhan itu menyebabkan Perangkat desa bersedia untuk mengikuti Kepala Desa. Kepala Desa itu nantinya yang diharapkan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Seorang Kepala Desa yang baik, akan senantiasa memperhatikan kebutuhan tersebut, yaitu dengan mengikutsertakan para Perangkat desa dalam setiap pelaksanaan pekerjaan, sehingga akan terwujud suatu *team work*, disamping memberikan keleluasaan bagi para Perangkat desa untuk menjadi anggota suatu organisasi lain diluar bidang tugasnya.

Pelaksanaan kepemimpinan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Desa Sangkanhurip Kecamatan Katapang Kabupaten Bandung sangat ditentukan juga oleh kemampuan Kepala Desa dalam pemberian motivasi. Hal itu bisa dilakukan Kepala Desa dengan memberikan perhatian kepada Perangkat desa yang memiliki prestasi kerja dan kemampuan yang cukup baik, sehingga dengan

pemberian motivasi akan dapat mendorong Perangkat desa untuk lebih taat, patuh serta bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya, dalam arti sesuai dengan rencana, perintah atau peraturan yang berlaku.

Kepala Desa Sangkanhurip Kecamatan Katapang Kabupaten Bandung dalam memberikan motivasi hanya dengan pemberian semangat berupa pujian-pujian atas kinerja yang dicapai bawahannya. Untuk motivasi dengan cara pemberian hadiah, belum dapat dilakukan karena keterbatasan dana. Pemberian motivasi berpengaruh terhadap bawahan untuk bekerja lebih baik. Hal itu nantinya berpengaruh juga terhadap pencapaian kinerja di Desa Sangkanhurip Kecamatan Katapang Kabupaten Bandung.

Kepala Desa Sangkanhurip Kecamatan Katapang Kabupaten Bandung Barat dalam melaksanakan kepemimpinannya hendaknya berusaha memenuhi kebutuhan keamanan dan ketentraman Perangkat desa dan pihak-pihak yang terlibat. Rasa aman dan tentram para Perangkat desa merupakan kewajiban dari Kepala Desa dalam mewujudkannya dan hal itu hanya dapat dilaksanakan jika Kepala Desa selalu mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme dalam menghadapi segala permasalahan sehingga dengan demikian dalam melaksanakan tugas-tugasnya para Perangkat desa merasa aman, bebas

dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan. Hal itu agar mereka memiliki kenyamanan dalam bekerja yang pada akhirnya akan mendorong Perangkat desa untuk lebih giat serta percaya diri dalam pelaksanaan kerjanya, yang sesuai dengan rencana.

Peranan Kepala Desa merupakan strategi untuk mendapatkan dukungan dari masyarakat, karena keputusan dan kepedulian masyarakat pada tiap tingkatan keputusan di dokumentasikan dengan baik maka keputusan tersebut memiliki kredibilitas, tanpa ada dukungan dari masyarakat maka setiap kegiatan atau pembangunan tidak akan berjalan dengan lancar dan akan menimbulkan jauh dari berhasil karena dukungan masyarakat terhadap apa yang direncanakan dapat terwujud dengan tepat waktu, efektif dan efisien.

Partisipasi masyarakat di dalam setiap proses pembuatan kebijakan publik merupakan hal penting sebagai cermin asas demokrasi di suatu negara. Hal ini menjadi sangat tepat ketika partisipasi masyarakat kemudian diangkat menjadi salah satu prinsip yang harus dijalankan oleh pemerintah dalam upaya mewujudkan kebijakan. Oleh sebab itu Kepala Desa perlu Meningkatkan strategi supaya masyarakat ikut

mendukung program-program yang akan dijalankan.

Dalam menjalankan perannya sebagai Kepala Desa, Kepala Desa jelas memiliki beberapa perencanaan yang dituangkan dalam sebuah strategi guna meningkatkan kinerja kerja pegawai. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Desa, terdapat beberapa strategi yang dijalankan oleh Kepala Desa, strategi tersebut ialah sebagai berikut:

### **Mengukur Pelaksanaan Pekerjaan Penilaian**

Mengukur Pelaksanaan Pekerjaan Penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan yang sudah/senyatanya dikerjakan dapat dilakukan melalui antara lain: Laporan (lisan dan tertulis, Buku catatan harian tentang itu, Jadwal atau grafik produksi/hasil, Inspeksi atau pengawasan langsung; Pertemuan/konferensidengan petuga s-petugas yang bersangkutan; Survei yang dilakukan oleh tenaga staf atau melalui penggunaan alat teknik.

Proses yang dijalankan sehari-hari oleh para anggota aparat desa pada kenyataannya setiap program yang dijalankan pada umumnya bisa selesai dan terlaksana dengan baik walaupun memerlukan waktu pengadaptasian dalam pekerjaannya dikarenakan para pegawai aparat desa tidak semua yang memiliki pendidikan yang sesuai dengan jabatan pekerjaannya.

### **Membandingkan Standar Pengawasan Dengan Hasil Pelaksanaan Pekerjaan**

Membandingkan Standar Pengawasan dengan Hasil Pelaksanaan Pekerjaan Aktifitas tersebut di atas merupakan kegiatan yang dilakukan perbandingan antara hasil pengukuran dengan standar. Maksudnya, untuk mengetahui apakah diantaranya terdapat perbedaan dan jika ada, maka seberapa besarnya perbedaan tersebut kemudian untuk menentukan perbedaan itu perlu diperbaiki atau tidak.

Dari hari kehari telah tercipta siklus peningkatan kearah yang lebih baik dalam persoalan kinerja walaupun sempat dari awal sering terjadi perbedaan dalam acuan pelaksanaan standard dan semakin kesini terjadi peningkatan ke arah yang lebih baik yang dilakukan oleh aparat desa Sangkanhurip.

Ada perbedaan antara standar prosedur dengan pelaksanaan, tetapi seiring proses perjalanan waktu peningkatan kinerja antara standar dengan pelaksanaan semakin ada peningkatan yang signifikan ke arah yang lebih baik.

### **Tindakan Koreksi (*Corrective Action*)**

Tindakan Koreksi (*Corrective Action*) Apabila diketahui adanya perbedaan, sebab-sebabnya perbedaan, dan

letak sumber perbedaan, maka langkah terakhir adalah mengusahakan dan melaksanakan tindakan perbaikannya. Dari kegiatan tersebut di atas ada perbaikan yang mudah dilakukan, tetapi ada juga yang tidak mungkin untuk diperbaiki dalam waktu rencana yang telah ditentukan. Untuk solusinya maka perbaikan dilaksanakan pada periode berikutnya dengan cara penyusunan rencana/standar baru, disamping membereskan faktor lain yang menyangkut penyimpangan tersebut, diantaranya Reorganisasi, Peringatan bagi pelaksana yang bersangkutan, dan sebagainya.

Sering terjadi penyimpangan yang dilakukan oleh aparat desa dengan komit/tolak ukur acuan adalah standar prosedur maka dilakukan tindakan koreksi oleh pengawas dilihat dari tingkat kesalahan/ penyimpangan yang dilakukan oleh yang bersangkutan maka diambil tindakan seperti sanksi yang tegas.

Dari penjelasan diatas secara keseluruhan peneliti dapat menyimpulkan bahwa tingkat pengawasan di desa Sangkanhurip itu harus sering dilakukan dikarenakan pemerintahan desa Sangkanhurip sekarang masih pemerintahan yang baru sehingga masih dalam proses pengadaptasian/penyesuaian para anggota aparat desa yang bersangkutan dikarenakan salah satu faktornya adalah lemahnya pengetahuan yang dimiliki oleh para

anggota yang menjabat. Maka dari itu Kepala Desa akan mengoptimalkan fungsi pengawasan terhadap aparat desa melalui langkah-langkah: 1. Menetapkan Standar Pengawasan; 2. Mengukur pelaksanaan Pekerjaan Penilaian; 3. Membandingkan pelaksanaan dengan standar dengan hasil pelaksanaan pekerjaan; 4. Pengambilan Tindakan Koreksi

Dengan pengoptimalan langkah-langkah tersebut diharapkan akan tercipta pengawasan yang terlaksana dengan baik dan terstruktur guna meningkatkan kinerja aparat desa yang lebih baik.

### **Peran Sebagai Alat Komunikasi dari Kepala Desa**

#### **Pelibatan Seluruh *Stakeholder* dalam Pembuatan Kebijakan Desa**

Setiap tahap dalam pengambilan kebijakan harus dilaksanakan dan dengan memperhatikan sisi ketergantungan masalah satu dengan yang lainnya sehingga benar adanya apa yang dilakukan ataupun tidak dilakukan pemerintah dapat saja dipandang sebagai sebuah pilihan kebijakan. Fungsi Kepala Desa seperti yang tercantum dalam undang-undang yaitu menetapkan peraturan desa bersama dengan BPD pada sektor publik. Dalam perumusan dan penetapan peraturan desa, BPD berkedudukan sebagai mitra (*partner*) dari pemerintah desa, yaitu bertugas untuk memberikan kontribusi yang berupa saran atau

masukannya atas peraturan desa yang akan ditetapkan, dimana saran tersebut berasal dari aspirasi masyarakat.

Dalam pembuatan peraturan desa yang nantinya akan menjadi kebijakan publik desa, proses yang terpenting yaitu perumusan kebijakan (formulasi). Karena apabila tahap formulasi tidak dilakukan secara tepat dan benar, maka hasil dari kebijakan yang berupa peraturan desa itu tidak dapat mencapai hasil yang optimal. Dengan peraturan desa yang kurang optimal, otomatis permasalahan-permasalahan yang melatar belakangi dirumuskannya peraturan desa tersebut juga tidak dapat terjawab dan terpecahkan solusinya dengan tepat. Oleh karena itu, dalam hal ini, eksistensi Kepala Desa sangat penting. Kepala Desa sebagai “penyambung lidah” harus bisa mengakomodir kepentingan masyarakat desa, sehingga kebijakan yang dihasilkan benar-benar sesuai dengan esensi masalah dan prioritas kebutuhan masyarakat.

Kebijakan publik selalu mengandung setidaknya-tidaknya tiga komponen dasar, yaitu tujuan yang jelas, sasaran yang spesifik, dan cara mencapai sasaran tersebut. Ketiga komponen diatas biasanya belum dijelaskan secara rinci sehingga tidak tahu siapa pelaksananya, berapa besar dan dari mana dana diperoleh, siapa sasarannya bagaimana program dilaksanakan atau bagaimana sistem manajemennya dan bagaimana

keberhasilan atau kinerja kebijakan diukur komponen inilah yang disebut implementasi. Implementasi kebijakan sesungguhnya bukanlah sekedar bersangkut paut dengan mekanisme penjabaran keputusan-keputusan politik kedalam prosedur-prosedur rutin lewat saluran birokrasi melainkan lebih itu ia menyangkut masalah konflik keputusan dan siapa memperoleh apa dari suatu kebijakan bahwa implementasi kebijakan merupakan aspek penting dari keseluruhan proses kebijakan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala BPD, Bapak Diky Iskandar sebagai sumber Informan Konfirmatif, peneliti yang juga berperan selaku kepala desa mempertanyakan perihal kemitraan dengan BPD dalam hal perumusan kebijakan. Menurutnya:

“Kami selalu memberitahukan tokoh masyarakat untuk mengikuti musyawarah sebelum pembuatan perdes itu karena perdes itu adalah kebijakan yang bertujuan untuk kepentingan masyarakat, Karena Masyarakat merupakan komponen terpenting dalam pelaksanaannya kebijakan tersebut supaya kebijakan itu bisa di realisasikan”. (Hasil Wawancara Dengan Ketua BPD pada tanggal 10 September 2017)

Peneliti kemudian mencoba mewawancarai beberapa tokoh masyarakat guna mengkonfirmasi

ulang pernyataan di atas guna menghindari penelitian yang cenderung subjektif. Menurut Kepala Dusun (Kadus) I Desa Sangkanhurip, Bapak Deden Soleh:

“Selalu ada komunikasi dan arahan dengan cara orang perorangan dalam di dalam rapat perangkat. Kami juga sering disertakan dalam pembuatan perdes. Aman lah pokoknya, pak Kades sudah seperti keluarga dengan yang lain. Begitu jadi” (Wawancara dengan Kadus I Desa Sangkanhurip pada tanggal 10 September 2017)

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa peran Kepala Desa sebagai kebijakan cukup Transparan dalam pembuatan peraturan desa sehingga dapat di realisasikan untuk kepentingan masyarakat serta disesuaikan dengan apa yang menjadi harapan masyarakat itu sendiri. Kebijakan yang ada di desa Sangkanhurip rata-rata sudah dapat dirasakan oleh masyarakat desa Sangkanhurip karena kebijakannya dirumuskan dan diimplementasikan dengan cukup merata kepada masyarakat sehingga Kepala Desa telah sepenuhnya berperan sebagai mana mestinya tugas pokok dan fungsi Kepala Desa, yakni sebagai wakil rakyat yang dapat menyampaikan aspirasi rakyat untuk kemudian dibuat kebijakan sesuai yang di harapkan oleh rakyat dan bertujuan untuk kepentingan

masyarakat bukan untuk kepentingan kelompok.

### **Motivasi Informal sebagai Upaya Mendekatkan Diri dengan Bawahan**

Dalam fungsi ini, Kepala Desa cenderung berperan sebagai pemimpin yang terkesan dekat dengan bawahannya. Artinya, Kepala Desa mengupayakan berbagai bentuk komunikasi agar hubungan kerja terjalin dengan kondusif. Seperti apa yang dikemukakan oleh Dede Mulyana ketua RW 24 Desa Sangkanhurip:

“Oh kalau Pak Kades sering memberikan arahan untuk urusan apa saja, dan di saat ada pertemuan dan di saat santai dan itu dirasakan sangat efektif untuk memicu semangat kinerja aparatur desa. Saya sih merasa nya efektif” (Wawancara dengan Ketua RW 24 Desa Sangkanhurip pada 3 September 2017)”

Sehingga, seperti apa yang dikemukakan sebelumnya, Kepala Desa rutin memberikan arahan-arahan formal dengan memanfaatkan berbagai momentum seperti halnya rapat-rapat dan juga pertemuan-pertemuan. Jajang Karya, selaku tokoh masyarakat juga mengemukakan teknik-teknik komunikasi yang dijalankan oleh Kepala Desa, menurutnya :

“Pak Kades biasa memberikan itu...melakukan komunikasinya

dengan pendekatan personal, artinya ya biasanya disampaikan secara pribadi, kemudian juga Pendekatan Dialog dalam Forum Brifing Perangkat Desa. Nah disitu biasanya segala nya dibilangin. Terakhir sih pendekatan rapat dan bimtek tentang tugas dan fungsi perangkat. Supaya bawahan pada paham tugasnya apa. Yang terakhir biasanya disampaikan per triwulan” (Wawancara dengan Tokoh Masyarakat pada 10 September 2017)

Kepala Desa cenderung melakukan pola komunikasi melalui tiga pendekatan. Yakni pendekatan informal, semiformal, dan pendekatan formal. Informal lebih kepada cara-cara personal seperti himbuan atau arahan pribadi kepada satu dua orang. Semi informal lebih kepada saat diskusi-diskusi atau dialog dalam forum, dan yang terakhir ialah cara-cara formal, yakni cara-cara resmi seperti bimbingan teknis maupun rapat bulanan.

Di sini, sejatinya kepala desa sudah berperan dalam sistem komunikasi baik antara bawahan maupun antara *user* yakni masyarakat. Walau memang, kesemuanya tidak bisa dipungkiri belum bisa disebut sempurna. Hal ini dikarenakan setiap penerimaan dari masing-masing kepala cenderung berbeda, sehingga respon yang diterima belum tentu seratus persen memuaskan. Banyak faktor yang

menyebabkan respon berbeda-beda penerimaannya.

### **Peran sebagai alat penyelesaian Sengketa oleh Kepala Desa**

Peran ini di dayagunakan sebagai suatu cara untuk mengurangi dan meredam konflik melalui usaha pencapaian konsensus dari pendapat-pendapat yang ada. Asumsi yang melandasi persepsi ini adalah tukar pikiran dan pandangan yang dapat meningkatkan pengertian dan toleransi serta mengurangi rasa ketidakpercayaan dan kerancuan. Kepala Desa idealnya bisa meningkatkan kembali kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah sekarang ini. Seharusnya masyarakat bisa merasakan adanya pimpinan yang memperhatikan apa yang di inginkan masyarakat dengan adil dan merata serta dapat memberikan pelayanan dan melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagaimana mestinya yaitu Menggali, menampung, menghimpun, merumuskan, dan menyalurkan aspirasi masyarakat dengan bekerja sama dengan Badan permusyawaratan Desa (BPD) sebagai wakil rakyat di desa.

Banyak cara yang dilakukan untuk menampung segala keluhan-keluhan yang kemudian ditindaklanjuti yaitu dengan cara tertulis dan secara lisan. Cara tertulis misalnya masalah-masalah tersebut terkait dengan pembangunan dan kemajuan desa maka akan dibahas

dan dibicarakan lebih lanjut dalam bentuk peraturan-peraturan desa, dan dengan cara lisan yaitu masyarakat menyampaikan aspirasinya langsung kepada Kepala Desa pada saat ada pertemuan desa atau rembug desa dan ketika ada rapat Desa dengan BPD.

“Masih adanya masyarakat yang tidak menyampaikan aspirasi dan keluhan serta ide kepada Kades dan BPD di karenakan ketidakpercayaan dan ketidakpuasan masyarakat dengan pemerintahan desa sebelumnya karena tidak adanya perubahan dan pemerataan dalam pembangunan dan ketidaktahuannya masyarakat terkait anggaran yang diterima oleh desa dan tidak adanya pembangunan yang tepat terhadap pemerintahan desa sekarang ini.”(Hasil wawancara dengan Sekdes Sangkanhurip pada tanggal 15 Agustus 2017).

Berdasarkan jawaban dari lapangan dapat digambarkan bahwa partisipasi masyarakat dalam menyampaikan saran dan ide kepada pemerintah Desa tergolong sangat jauh dari cukup. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa masyarakat di desa Sangkanhurip kurang begitu antusias dalam hal yang berkaitan dengan rapat desa maupun dan lain sebagainya.

Dari pemaparan di atas maka pelaksanaan tugas dan fungsi Pemerintah Desa seperti Kepala Desa dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dalam menampung dan meyalurkan aspirasi masyarakat dikategorikan belum berjalan dengan baik. Badan Permusyawaratan Desa merupakan wadah bagi aspirasi masyarakat desa. Wadah aspirasi yang dimaksud disini yaitu sebagai tempat dimana keinginan atau aspirasi masyarakat disampaikan. Berdasarkan hasil observasi dan penelitian peneliti, tugas dan wewenang BPD dalam menggali, menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat belum berjalan sesuai dengan tugas dan wewenang yang ada pada peraturan daerah. Beberapa contoh keluhan-keluhan yang disampaikan oleh masyarakat kepada Kepala Desa Sangkanhurip ialah

1. Masalah RASKIN yang harus di tebus dan hanya sedikit
2. Masalah jalan yang rusak
3. Semua kegiatan yang menyangkut keuangan desa harus ada laporan tertulis
4. Pembangunan yang belum merata

Setelah aspirasi masyarakat desa ditampung, maka langkah selanjutnya adalah Kepala Desa bekerja sama dengan BPD menyalurkan aspirasi masyarakat tersebut dalam pertemuan-pertemuan yang diselenggarakan oleh BPD. Setelah memperoleh aspirasi dan

kemudian membahasnya, badan permusyawaratan desa (BPD) kemudian meneruskan dan menyampaikan sebagaimana maksud yang diharapkan oleh masyarakat.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Dari penelitian yang dilakukan peneliti dengan judul Peranan Badan Kepala Desa dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Desa Sangkanhurip Kecamatan Katapang Kabupaten Bandung, ada beberapa hal yang menjadi kesimpulan yaitu:

1. Peran Kepala Desa dalam penelitian ini dikaji dalam tiga variabel, yakni Peran Kepala Desa sebagai Pembuat Kebijakan, Pembuat Strategi, alat komunikasi, dan penyelesai sengketa. Dalam konteks pembuat kebijakan, Kepala Desa melakukan Pelaksanaan Pembinaan Langsung Kepada Jajaran Perangkat Desa, kemudian Pembuatan kebijakan yang berkaitan dengan kebutuhan desa. Sedangkan dalam konteks strategi, kepala desa berperan melalui pengukuran pelaksanaan kinerja kerja dengan nilai, Membandingkan Standar Pengawasan Dengan Hasil Pelaksanaan Pekerjaan, dan terakhir melakukan tindakan koreksi. Kemudian dalam konteks alat komunikasi, kepala desa berperan dengan melakukan
2. Hambatan-hambatan yang dialami oleh kepala desa dalam menjalankan perannya di antaranya ialah belum meratanya pembangunan desa dikarenakan kurangnya sumber daya manusia dan juga mobilitas kinerja pegawai; kemudian adanya perbedaan usia antara kepala desa yang lebih muda dengan perangkat desa yang lebih tua. Sehingga terjadi keseganan dalam hubungan kerja; lalu Insentif untuk perangkat desa yang belum maksimal dan tidak berimbang antara beban kerja dan juga *reward*. Hal ini dikarenakan SILTAP yang tidak dibayarkan per bulan; lalu Kurangnya intensitas komunikasi yang diberikan oleh Kepala Desa; dan terakhir, Lumpuhnya peran BPD karena tidak bekerja dengan maksimal sehingga kepala desa bekerja sendiri dalam menampung aspirasi.
3. Upaya-upaya yang dilakukan oleh Kepala Desa beberapa hal di antaranya ialah meningkatkan

intensitas pola komunikasi yang awalnya hanya per triwulan menjadi setiap dua minggu sekali atau bahkan lebih. Kontennya pun yakni meningkatkan intensitas sosialisasi terkait hal-hal yang berkaitan dengan program desa. Untuk instentif, Kepala Desa mengupayakan untuk memaksimalkan penggunaan APBDes dan juga penyerapan PADes sebagai upaya meningkatkan insentif.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, maka dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Saran kebijakan bagi Desa Sangkanhurip Kecamatan Katapang Kabupaten Bandung sebagai organisasi pemerintahan yang bergerak dibidang pelayanan agar memperhatikan dan mempertimbangkan modal dasar organisasi yaitu Perangkat Desa, dan optimalisasi dengan memperhatikan fungsi kepemimpinan yang akan mempengaruhi sikap Perangkat Desa dalam mensikapi kondisi kompetitif yang menuntut profesionalisme dari para pelakunya termasuk didalamnya Perangkat Desa.
2. Bagi Pimpinan Desa Sangkanhurip Kecamatan Katapang Kabupaten Bandung, Hendaknya lebih mengimplementasikan fungsi-fungsi Kepemimpinan, khususnya faktor perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan. Hendaknya juga memperhatikan beban kerja, kondisi sosial, dan perilaku bawahannya serta memperhatikan program dan proses kerja seluruh komponen organisasi. Yang terpenting ialah menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif yang didukung oleh kemampuan pimpinan dalam menghadapi pengaruh-pengaruh baik internal maupun eksternal. Menciptakan pandangan baru yang meyakinkan bawahan atau para pengikutnya, dan memiliki kemampuan untuk menerjemahkan pandangan itu menjadi sebuah kenyataan.
3. Bagi Perangkat Desa, diharapkan mampu meningkatkan efektivitas kerja, dengan meningkatkan kemampuan dan profesionalisme dalam upaya meningkatkan pelayanan kepada konsumen atau masyarakat. Lalu mampu mengemban tugas dan tanggung-jawab yang dibebankan dalam pelaksanaan kerja. Memperlihatkan kemampuan dalam pelaksanaan kerja. Serta Berinisiatif, kreatif, dan inovatif dalam melaksanakan tugas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Horoepoetri, Arimbi, Achmad Santosa, 2003, Peran Serta Masyarakat Dalam Pengelolaan Lingkungan, Jakarta: Walhi.
- J.E. Anderson, 1972. *Cese in Policy Making*, New York, Preager Publishers.
- Kartono, Kartini. 1993. *Pemerintahan dan Kepemimpinan*. Rajawali Press. Jakarta
- Kerlinger, 1999. *Asas-asas Penelitian Behavioral*, Edisi 3, Cetakan 7. Gajah Mada University Press. Yogyakarta
- Lembaga Administrasi Negara. 2000. *Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Daerah*
- Moenir, 1992. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta: Gunung Agung
- Moch. Nazir. 2003, *Metode Penelitian*, Salemba Empat, Jakarta.
- Moleong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Rasyid, Muhammad Ryaas. 1998, *Desentralisasi Dalam Menunjang Pembangunan Daerah dalam Pembangunan Administrasi Di Indonesia*. Pustaka LP3ES: Jakarta.
- \_\_\_\_\_ 1992. *Pembangunan Kualitas dan Usaha-Usaha Peningkatan Aparatur Pemerintah*. Universitas Tadulako Palu
- Ratminto. 2005. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Robbins, P. Stephen. 1995. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhalindo.
- Sedarmayanti. 2007. *MSDM Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Cetakan pertama. PT Refika Aditama.
- Soekanto, S., 1992, *Sosiologi Suatu Pengantar*, Jakarta: Rajawali.
- Sondang P. Siagian 2003. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta
- \_\_\_\_\_ 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Ed. 1, Cet.15-Jakarta Bumi Aksara*.
- Suhardono, Edy, 1994. *Teori Peran*, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sugiyono. 2005. *Memahami Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, Fandy. 1995. *Manajemen Jasa*. ANDI. Jakarta

Winarno, Budi. (2005). Teori dan Proses Kebijakan Publik. Yogyakarta: Media Pressindo (Anggota IKAPI).

**Referensi Peraturan-Peraturan**

Undang-Undang No. 23 Tahun 2014  
Tentang Pemerintah Daerah

Undang-undang No. 32 Tahun 2004  
Tentang Pemerintah Daerah

Undang-Undang No. 6 Tahun 2014  
Tentang Desa