

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Desa Plajan**

##### **4.1.1. Letak Geografis, Topografi dan Demografi**

Desa Plajan berada di sebelah timur ibu kota kabupaten yang merupakan salah satu desa di kecamatan Pakis Aji dengan jarak tempuh ke ibukota kecamatan kurang lebih 5 KM dan ke ibukota Kabupaten kurang lebih 22 KM dapat ditempuh dengan kendaraan  $\pm$  30 menit. Lokasi pusat pemerintahan desa berada pada 06.58315 LS dan 110.78576 BT (diukur dengan alat JPS pada tanggal 25 Juli 2009)

Desa Plajan berbatasan dengan : sebelah utara desa Kepuk kecamatan Bangsri, sebelah timur desa Tanjung kecamatan Pakis Aji, sebelah selatan Desa Tanjung kecamatan Pakis Aji, sebelah barat desa Guyangan dan desa Lebak kecamatan Pakis Aji. Luas wilayah daratan Desa Plajan 1,044,500 Ha serta tidak memiliki wilayah pantai. Selain itu wilayah yang ada terbagi dalam beberapa peruntukkan, seperti fasilitas umum, pertanian, pemukiman, kegiatan ekonomi dan lain-lain.

Secara administratif Desa Plajan memiliki 43 RT dan 7 RW, meliputi 24 dukuh. Desa Plajan secara topografi dapat dibagi dalam dua wilayah, yaitu daratan rendah serta perbukitan. Wilayah tertinggi di wilayah RT. 39, RW. VI yang merupakan perbukitan sedangkan wilayah terendah berada di RT. 43, RW. II. Ketinggian Desa Plajan antara 300-500

m dari permukaan laut. Suhu udara 18-25°C dengan curah hujan berkisar 4-25 mm

Berdasarkan data Adminitrasi, Desa Plajan terdiri dari 2.799 Kepala Keluarga (KK) Jumlah hak pilih : 5.632 pemilih. Dengan jumlah penduduk: Perempuan sebanyak 4.002 jiwa dan Laki-laki sebanyak 4.076 jiwa, dengan Jumlah 8.078 jiwa

#### **4.1.2. Visi dan Misi Desa Plajan**

Terwujudnya Desa Plajan Yang Religius, Damai, Maju, Profesional, Proporsional, Nasional Dan Sejahtera Lahir Batin Yang Berpijak Pada Potensi Budaya Lokal.

#### **4.1.3. Moto pembangunan**

Desa Plajan dibangun atas dasar: Kebersamaan, Kepercayaan, Kejujuran, Kreatifitas dan Kegigihan dan Kualitas

#### **4.1.4. Pemeluk agama**

Desa Plajan mempunyai penduduk yang heterogen dilihat dari agama dan keyakinan terdiri dari: Islam sebanyak 7.359 orang, Kristen sebanyak 32 orang dan Hindu sebanyak 787 orang. Agama Islam di Desa Plajan terdiri dari organisasi Nahdlatul Ulama dan Muhammadiyah, Kristen protestan dan Hindu. Hubungan antar umat beragama saling hormat-menghormati, damai dan harmonis dalam melakukan ibadah masing-masing

#### **4.1.5. Sarana dan prasarana**

Desa Plajan memiliki Pusat Pemerintahan Balai Desa, Kantor Petinggi dan Perangkat Desa, Polindes, Gedung Perpustakaan, Gapoktan, Karang Taruna dan Gedung BPD berlokasi pada satu area ditengah desa yang merupakan pusat pelayanan masyarakat juga sarana lainnya sebagai berikut:

1. 1 Pasar desa
2. 1 Puskesmas Pembantu
3. 1 Sekolah tingkat SLTP (MTs) swasta
4. 5 SD Negeri
5. 2 Madrasah ibtidaiyah
6. 3 Taman kanak-kanak
7. 2 PAUD
8. 48 Musholla
9. 15 Masjid
10. 4 Pure
11. 1 Gereja

#### **4.1.6. Rencana Kerja PEMDES Jangka Pendek 2016**

Yang tercatat pada RKPDes, dibagi dalam 4 bidang sebagai berikut :

1. Bidang Penyelenggaraan Pemerintahan
2. Bidang Pelaksanaan Pembangunan Desa
3. Bidang Pembinaan Kemasyarakatan
4. Bidang Pemberdayaan Masyarakat.

5. Tetapi ada pekerjaan yang tidak masuk pada RKPDes tetapi bisa saja di kerjakan oleh Pemerintah/kelompok Masyarakat Desa Plajan

#### **4.1.7. Bidang Penyelenggaraan Pemerintahan**

Bidang penyelenggaraan pemerintah di Desa Plajan diantaranya:

1. Penghasilan tetap dan tunjangan Petinggi dan Perangkat Desa
2. Operasional Perkantoran
3. Operasional BPD
4. Operasional RT RW
5. Kebersihan Balai dan Kantor Desa
6. Kegiatan penyusunan APBDes, LKPJ/LPPD dan Laporan Pertanggungjawaban
7. Kegiatan Pengelolaan Keuangan Desa
8. Kegiatan penyusunan perubahan RPJMDes
9. Kegiatan penyusunan RKPDes
10. Kegiatan pendataan Keluarga
11. Penyusunan profil desa
12. Kegiatan pengelolaan aset desa
13. Kegiatan Musrenbangdes
14. Kegiatan Rakor Petinggi, Carik & Dinas Instansi
15. Intensifikasi penarikan PBB
16. Kegiatan sertifikasi tanah kas desa
17. Pengadaan Sarana Prasarana Kantor Desa
18. Pengadaan Sarana Prasarana Desa

#### **4.1.8. Bidang Pembangunan Desa**

Bidang Pembangunan Desa di Desa Plajan diantaranya:

1. Perbaikan jalan aspal RW 06
2. Lanjutan Pembangunan Cagar Budaya Balai Romo
3. Perbaikan jalan gang Gili Bunting
4. Pembangunan MCK Wana Wisata Akar Seribu
5. Pengeprasan tanah Sirkuit Bumi Arafah
6. Pembuatan MCK Perpus Desa
7. Penataan Lingkungan Pasar Desa
8. Pembangunan Gedung Perpustakaan Desa
9. Perbaikan Jalan RT 28
10. Perbaikan Jalan RW 04 dukuh Tirat
11. Pembangunan jalan gang jowan RT 39
12. Senderan jalan RT 28/ 05
13. Pembangunan gedung Paud RW 02
14. Perbaikan jalan gang Sendang RT 05, RT 06 RW 01
15. Perbaikan jalan gang Sundari penghubung RW 01-RW 07
16. Pembangunan jalan gang Sekuwar RT 07/ 01
17. Pavingisasi Paud Birul Walidain RW 05
18. Pengaspalan jalan Jowan-Dari RT.39-41
19. Pengaspalan jalan gang RT 03
20. Pengaspalan jalan gang Subur RT 25, 26 RW 04

21. Pembangunan jalan cor beton jalan gang baru (Dampak-Turung)
22. Pembangunan JUT blok Getas-Got Warak
23. Senderan jalan gang blok Getas-Gotehan Warak
24. Pembangunan gorong-gorong sawah getas-gotehan warak
25. Pembangunan gorong-gorong sawah getas arah-Sendang
26. Rehab Rumah tidak layak huni di beberapa titik RW Desa Plajan
27. Lanjutan pembangunan sumur boor (Pamsimas) di RW 04
28. Pembangunan Kantor Desa Plajan
29. Pembangunan Tugu Batas Desa

#### **4.1.9. Bidang Pembinaan Kemasyarakatan**

Bidang Pembinaan Kemasyarakatan di Desa Plajan diantaranya:

1. Menunjang kegiatan PKK desa
2. Menunjang kegiatan pembinaan ke 43 RT & 7 RW
3. Menunjang kegiatan LKMD
4. Menunjang kegiatan Pemuda & Olah Raga
5. Menunjang kegiatan Pemuda se Desa
6. Menunjang kegiatan pergantian tahun
7. Menunjang kegiatan BBGRM
8. Menunjang kegiatan Linmas
9. Menunjang kegiatan GNOTA

#### **4.1.10. Bidang Pemberdayaan Masyarakat**

Bidang Pemberdayaan Masyarakat di Desa Plajan diantaranya:

1. Menunjang kegiatan peningkatan SDM Aparatur Pemdes

2. Menunjang kegiatan Pengiriman Toga/ Toma, Pemuda, dll
3. Menunjang kegiatan promosi potensi desa (Visite Plajan)
4. Menunjang kegiatan BKM & pendampingan desa
5. Menunjang kegiatan peringatan hari-hari besar Nasional & Daerah
6. Menunjang kegiatan PMI
7. Menunjang kegiatan FKD
8. Menunjang kegiatan PAUD
9. Menunjang kegiatan TK
10. Menunjang kegiatan Perpustakaan Desa
11. Menunjang Peringatan hari besar keagamaan
12. Menunjang Kegiatan pelestarian adat dan Budaya
13. Menunjang Kegiatan KPMD
14. Pelatihan pembuatan souvenir, pembuatan parcel, pembuatan baki lamaran, pelatihan batik, terkait desa wisata.
15. Pelatihan pranotocoro ( bahasa jawa )

#### **4.1.11. Struktur Aparatur Pemerintahan Desa Plajan Kecamatan Pakis Aji**

##### **Kabupaten Jepara**

Priyatin	: Petinggi
Hadi patmo	: Carik
Eni Rahmawati	: Kaur Keuangan
Ilyas	: Kaur Tata Usaha
Sholikhin	: Kaur Perencanaa
Nur Edy	: Kamitua I

Purwadi	: Kamitua II
Sujaun	: Kasi Pemerintahan
Kuwoto	: Kasi Perencanaan
Hadi Patno	: Kasi Kesejahteraan
Sunarno	: Kasi Pelayanan
Maskuri	: Staf Pelayanan
Ngardi	: Staf Pelayanan

#### **4.1.12. Struktur Pengurus Perkumpulan RT Desa Plajan Kecamatan Pakis**

##### **Aji Kabupaten Jepara**

Petinggi Plajan	: Pembina
Yuliyanto	: Ketua
Acmad Nasir	: Wakil Ketua
Arifin	: Sekretaris
M.Sujud	: Bendahara
Seksi –Seksi	
Ahmad Sholikhin	: Koordinator Wilayah RW 1
Abdul Rahman	: Koordinator Wilayah RW 2
Japari	: Koordinator Wilayah RW 3
Nasuka	: Koordinator Wilayah RW 4
H.Nurhadi	: Koordinator Wilayah RW 5
Sarsam	: Koordinator Wilayah RW 6
Sugeng	: Koordinator Wilayah RW 7

## **4.2. Gambaran Umum Subjek Penelitian**

Subjek penelitian ini adalah Aparatur Pemerintah Desa Plajan dengan 7 orang responden yang meliputi Kepala Desa Plajan, Sekretaris Desa (Carik), tiga perangkat sebagai Kepala urusan serta dua orang perangkat sebagai Kepala Desa Plajan adalah seorang wanita dan dibantu seluruh perangkat desa sebanyak 12 orang, mereka rata-rata sudah berusia 27 – 60 Tahun.

Responden ini diambil dari perangkat desa yang mempunyai jabatan-jabatan penting di dalam lembaga pemerintahan desa diantaranya: Kades, Sekdes, Kadus, Kaur, sedangkan informan terdiri atas tiga perwakilan dari Badan Permusyawaratan Desa termasuk didalamnya Ketua Badan Permusyawaratan Desa. Pendidikan terakhir dari responden tersebut sangat bervariasi sebagaimana Priyatin sebagai Kades beliau berpendidikan terakhir Sekolah Menengah Atas (SMA), bapak Purwadi dan Nur Edi Kamituo beliau berpendidikan terakhir Sekolah Menengah Atas (SMA), sedangkan Kuwoto sebagai Kasi Kesejahteraan pendidikan terakhir SMP, dan masih banyak yang lainnya yang berpendidikan Sekolah Dasar, namun yang pasti dari perangkat pembantu Kepala Desa ada yang berpendidikan terakhir Sarjana atau diploma satu orang di bagian pelayanan.

### **4.2.1. Rincian Kewenangan yang Wajib dilaksanakan Oleh Daerah Otonom**

Otonomi daerah adalah istilah yang sudah tidak asing lagi bagi warga Indonesia terlebih untuk mereka yang duduk dalam birokrasi

kepemerintahan karena istilah ini sangat kental dengan nuansa pemerintahan. Seseorang mengetahui istilah otonomi daerah sudah barang tentu ia juga tahu apa itu daerah otonom, begitu juga dengan perangkat pemerintah Desa Plajan. Mereka juga tidak ketinggalan dengan istilah Otonomi Daerah yang membawa implikasi terhadap adanya daerah otonom dengan segala konsekwensinya yang berupa munculnya kewenangan-kewenangan yang harus dilaksanakan. Desa yang merupakan daerah otonom juga mempunyai kewenangan-kewenangan yang wajib untuk dilaksanakan, diantaranya adalah kewenangan dalam sektor fisik dan non fisik

### **1. Kewenangan Dalam Sektor Fisik**

Perangkat Desa dalam hal ini mempunyai kewenangan dan tanggung jawab terhadap kemajuan pembangunan desa seperti halnya Pembangunan jalan, Pembangunan Cagar Budaya Balai Romo, Penataan Lingkungan Pasar Desa, Senderan jalan, Pembangunan gedung Paud dan lain-lain. Dalam hal urusan pembangunan kepala desa dibantu oleh seorang Kasi Kesejahteraan serta Kaur Perencanaan sebagai penanggungjawab dilapangan atas pelaksanaan kewenangan tersebut, akan tetapi bukan berarti perangkat yang lain tinggal diam atau tidak membantu dalam pelaksanaannya dilapangan, sebagaimana wawancara kami dengan Bapak Kuwoto sebagai Kasi Kesejahteraan

*“dalam masalah kewenangan yang berkaitan dengan pembangunan fisik desa, memang saya yang bertanggungjawab di lapangan, tapi walau begitu semua perangkat terlibat dan terjun ke lapangan, sebab kalau tidak seperti itu masyarakat beranggapan*

*bahwa perangkat desa hanya bisa berbicara saja!, selain itu, perangkat desa disini sistem kerjanya bersama-sama bergotong royong tidak tidak harus sesuai dengan jabatannya”. (Wawancara 27 Januari 2017, pukul 13.00).*

Dalam hal pembangunan fisik terdapat kriteria khusus yang boleh direalisasikan oleh pemerintah desa yaitu pembangunan berskala kecil dengan tolok ukur besarnya biaya operasional dibawah 50 juta, sedangkan untuk biaya operasional pembangunan yang diperkirakan menelan biaya di atas 50 juta diserahkan pada pihak TPK (Tim Pelaksana Kegiatan). Hal itu selain karena kemampuan manajemen perangkat dalam hal keuangan juga itu sudah menjadi aturan tetap, sebagaimana wawancara kami dengan Nur Alim.

*“Untuk masalah pembangunan fisik desa apabila mendapat nilai pagu untuk pembangunan yang biayanya kurang dari seratus juta, kalau untuk yang lebih dari seratus juta diserahkan ke TPK (Tim Pelaksana Kegiatan), alasannya kalau hanya perangkat disuruh merealisasikan uang yang sebegitu besarnya dikhawatirkan tidak optimal,”. (Wawancara 27 Januari 2017, pukul 11.45).*

Pembangunan fisik yang telah dilaksanakan di Desa Plajan tidak sepenuhnya terlaksana walaupun sebelum pelaksanaan pembangunan dilakukan persiapan-persiapan seperti halnya diadakan musyawarah berkaitan dengan masalah pendanaan, namun sampai pada pelaksanaan dana tersebut sering tidak mencukupi atau tidak sesuai dengan rencana pembangunan yang harus tercapai dan biasanya pemerintah desa hanya melaksanakan secukupnya saja,

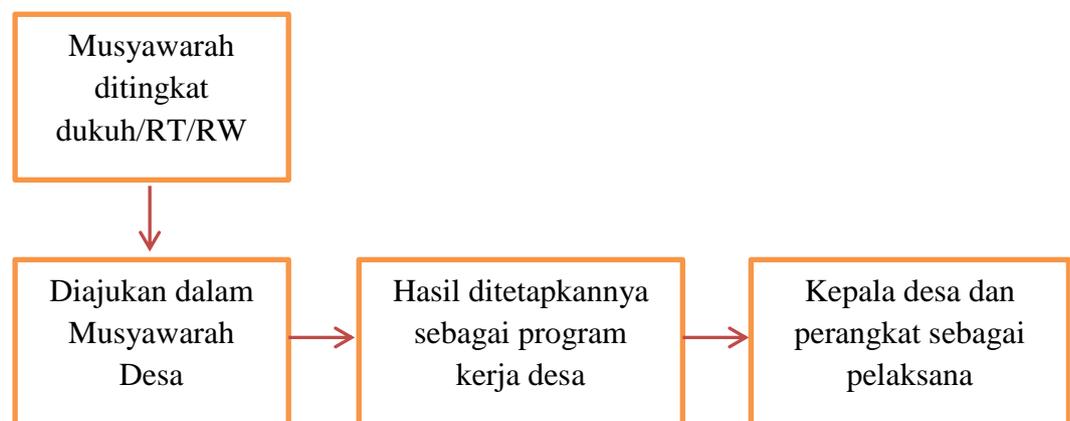
namun kadang kemudian masyarakat akhirnya swadaya dengan menarik iuran untuk menyelesaikan pembangunan tersebut. hal ini disampaikan oleh Kuwoto sebagai Kasi Kesejahteraan.

*“untuk masalah pembangunan, karena saya sebagai kaurnya saya belum bisa mengatakan itu berhasil sampai 100 % paling-paling baru 50%-80%, karena kita biasanya tersendat dalam masalah keuangan, untuk yang sudah-sudah itu biasanya dana yang ada tidak mencukupi untuk merealisasikan rencana pembangunan. Hal ini disebabkan karena naiknya harga-harga material, sehingga kita tidak bisa selesai karena dananya kurang dan kami sebagai perangkat tidak bisa mengusahakan dan lagi selain menunggu turunya dana perimbangan anggaran yang akan datang. Kalau tidak seperti itu saya hanya mengumpulkan warga setempat melalui ketua RT nya atau tokoh masyarakat untuk dilanjutkan dengan meminta swadaya dari warga, itu aja belum tentu berhasil. Sulit, jadi perangkat kalau tidak dibarengi dengan niat berjuang saya tidak mau jadi perangkat!. Bagaimana tidak kalau ada jeleknya sedikit masyarakat langsung menilai semauanya sendiri, tapi kalau ada baiknya masyarakat kadang tidak sadar”.* (Wawancara 27 Januari 2017, pukul 14.00).

Dari uraian dan hasil wawancara dengan responden berkaitan dengan pelaksanaan pembangunan fisik desa dari dulu sampai sekarang sistemnya masih sama yaitu dana yang direalisasikan bila mengalami pembekakan maka pembangunan disudahi sampai habisnya dana, dan pada kebiasaan yang terjadi dana itu sering kurang, dan itu penyelesaiannya hanya menunggu dana perimbangan yang akan datang.

Bila tidak demikian maka menarik iuran dari warga menjadi solusi terakhir untuk bisa menyelesaikan program tanpa mengulur waktu, memang pada kenyataannya ada sebagian warga yang menyadari untuk bersikap demikian karena memang dalam

prosesnya untuk menentukan daerah pembangunan merupakan usulan dari warga masing-masing dukuh atau kampung untuk kemudian dibawa dalam MusDes yang kemudian menjadi kesepakatan bersama, namun ada juga yang cenderung membiarkan acuh tak acuh terhadap persoalan pemerintah desa, secara singkat dapat dilihat pada bagan 1



**Gambar 4.1**

**Bagan Penetapan Program kerja**

Hal tersebut tentunya menjadi tanggungjawab perangkat, karena itu berkaitan dengan kompetensi sumberdaya aparatur pemerintah dalam kaitanya dengan perencanaan suatu program untuk bisa mencapai target seoptimal mungkin mulai dari kemampuan mengkonsep sampai dengan kemampuan dalam teknis operasional, sehingga apabila aparatur sudah mampu mengatur strategi suatu program dengan matang maka dalam teknisnya pun tidak akan menyimpang jauh. Pada intinya kemampuan strategi yang tepat dan

melaksanakan konsep menjadi dasar kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap aparatur pemerintah.

## 2. Kewenangan non fisik

Kewenangan ini dimiliki oleh setiap perangkat, karena pada dasarnya perangkat desa adalah teladan bagi warganya bukan hanya milik Kades sebagai kepala desa yang dianggap tua dan dituakan, sehingga semua perangkat sebenarnya mempunyai kewenangan dan tanggungjawab dalam rangka pembangunan masyarakat khususnya non fisik, seperti halnya: membina kehidupan masyarakat, membina perekonomian warga, memelihara ketentraman dan ketertiban warga, melakukan penyuluhan-penyuluhan terhadap masyarakat. Menurut penuturan Edi (perangkat desa):

*“terus terang saja yang namanya perangkat disini itu masih bodoh seperti halnya saya, namun karena jabatannya sebagai perangkat sampai masyarakat itu memandang bahwa perangkat itu dijadikan tauladan, sehingga terpaksa, mau tidak mau sini mengarahkan warganya untuk selalu lebih baik dari hari ke hari dalam segala hal, masalahnya tidak bisa, nanti yang mendapatkan sanksi perangkat yang ada di dukuh tersebut, sehingga menurut saya semua perangkat tidak hanya saya mempunyai kewenangan dalam pembangunan masyarakat ”(Wawancara 27 Januari 2017 pukul 14.30)*

Berkaitan dengan kewenangan yang wajib dilaksanakan menurut konsep otonomi daerah terutama di tingkat Desa, dalam satu tubuh pemerintah desa terdapat dua lembaga yang masing-masing mempunyai kewenangan yang berbeda-beda terkait dengan tugas dan fungsinya yaitu Pemerintah Desa non BPD yang terdiri

dari Kepala Desa dan perangkatnya, dan pemerintah Desa yang termuat dalam lembaga BPD. Kedua lembaga ini mempunyai kewenangan yang berbeda karena tugas dan fungsinya juga berbeda namun sebetulnya satu tujuan yaitu dalam rangka membangun desa.

Pada saat ini perangkat masih mengharapkan dan masih terbiasa dengan keadaan pada saat dulu sewaktu belum dikeluarkannya UU Otonomi Daerah yang berimplikasi terhadap munculnya lembaga baru yaitu BPD yang menggantikan lembaga LKMD, karena menurut perangkat tugas dan fungsinya sebenarnya hampir sama, hanya saja yang membedakan BPD lebih independen dari pada LKMD, karena BPD orang-orangnya bukan perangkat sedangkan LKMD kebanyakan dari mereka adalah perangkat.

Berikut ini adalah aturan yang menjadi dasar pijakan BPD dalam pelaksanaan kewenangan:

- a. ayat (1) Pengawasan terhadap pengelolaan sumber pendapatan Desa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 dilakukan oleh BPD dan/atau lembaga pengawasan fungsional lainnya.
- b. ayat (2) Hasil pengawasan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) disampaikan kepada Pemerintah Desa untuk ditindaklanjuti sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Dari kedua aturan tersebut sekiranya bisa menjadi dasar hukum yang tetap dan bisa dipahami oleh semua perangkat yang ada dalam pemerintah Desa Plajan, sehingga tidak memudahkan antara

elemen-elemen yang ada dalam pemerintahan Desa Plajan sehingga bisa saling memahami antar anggota sebagai perangkat desa yang mempunyai tujuan dan cita-cita yang sama terhadap kemajuan desanya.

#### **4.2.2. Organisasi Pemerintahan**

Priyatin selaku kepala desa, pola pemerintahan maupun sistem merupakan kewenangan masing-masing kepemimpinan Kepala Desa untuk menentukan pola yang digunakan dalam menjalankan roda pemerintahan, namun ia tetap memilih pola maksimal sebagai pola yang digunakan dalam menjalankan roda pemerintahan selama kepemimpinannya, hal ini disebabkan karena semakin banyaknya urusan dan pekerjaan yang harus dikerjakan oleh pemerintah desa, sehingga Desa Plajan semakin tepat bila menggunakan pola maksimal, selain dari pada itu beliau juga menuturkan kalau dengan pola maksimal beberapa pekerjaan yang harus diselesaikan oleh setia perangkat semakin khusus dan saya mengontrolnya semakin mudah begitu juga masyarakatnya pun akan semakin terpenuhi kebutuhannya kaitanya dengan kebutuhan kemajuan desanya, karena semuanya sudah ada yang bertanggungjawab sesuai dengan bidangnya. Walau kadang menurut pengakuanya semua perangkat yang ada bekerjanya masih serabutan dan menunggu perintah dari saya.

*“perangkat desa disini itu belum optimal dalam bekerja sesuai dengan bidangnya masing-masing, sehingga kalau ada pekerjaan ya kadang tidak sesuai dengan bidangnya dan cenderung*

*menunggu perintah dari saya". (Wawancara 27 Januari 2017 pukul 11.00).*

Dengan begitu pembagian kerja sebagaimana yang telah diatur dalam pola maksimal yang tertera dalam Perda Kabupaten, seolah-olah hanya sebagai formalitas saja sebab pada kenyataannya mereka masih bekerja secara bersama-sama dan belum sesuai dengan profesionalnya

Pola kerja perangkat Desa Plajan sebagaimana diuraikan diatas juga diungkapkan oleh Sujaun sebagai Kasi Pemerintahan, Ia menjelaskan bahwa kinerja perangkat Desa Plajan secara teoritis telah dibagi sesuai dengan bidang masing-masing namun pada kenyataannya ini tidak harus berjalan sesuai dengan aturan itu, karena perangkat selalu bekerjasama, sehingga mana yang sempat dan bisa maka dia pun bisa mengerjakannya, terkait juga dengan tugas dan fungsi sebagaimana tertera dalam struktur pemerintahan, itu tidak menjadi aturan baku menurut penuturanya. Sebab perangkat sifatnya membantu Petinggi dan Carik

*"Perangkat disini itu sifatnya membantu Petinggi dan Carik, jadi ya kalau ada perintah baru bekerja siapa yang ada waktu dan bisa dia yang berangkat tidak kemudian menunggu yang kompeten dibidangnya".(Wawancara 27 Januari 2017 pukul 10.45)*

Terkait dengan hal tersebut diatas, semua perangkat dapat melaksanakan tugas yang diemban meskipun tidak sesuai dengan fungsinya sebagai perangkat yang telah dibagi-bagi untuk jobnya. Hal ini disebabkan karena adanya beberapa perubahan dalam administrasi dan beberapa aturan dalam rancangan pembangunan Otonomi Desa.

Dengan kondisi yang demikian itu, maka seluruh perangkat desa haruskan lebih memahami perubahan Undang-undang yang berlaku dalam pemerintahan Desa.

*“Kendala yang dialami oleh perangkat desa adalah pemahaman perangkat desa mengenai aturan, Undang-undang Otonomi Desa”  
.(Wawancara 27 Januari 2017 pukul 14.00).*

Dari uraian diatas sebetulnya hal itu bukan sebagai kendala yang memberatkan, hal itu disebabkan karena sebenarnya perangkat mendapat kemudahan melalui adanya internet yang ada di balai desa, yang seharusnya mereka lakukan adalah rajin untuk *update* pengetahuan mereka mengenai Undang-undang Otonomi Desa, selain itu sebagian dari perangkat tidak dapat mengoperasikan komputer.

Terkait dengan kendala yang terjadi dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, Hadi Patmo (Carik) berharap dengan adanya perbaikan SDM dengan cara melakukan peningkatan kemampuan perangkat di bidang komputer melalui pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah Desa Plajan.

Dari sekian banyak dan beranekaragamnya kendala, sebagaimana dijelaskan di atas, hanya yang paling mendasar adalah kendala-kendala yang datang dari faktor SDM yang masih rendah, sehingga *Capacity building* merupakan sebuah hal yang sangat dibutuhkan dan tidak bisa ditawar-tawar lagi dalam rangka meningkatkan mutu kinerja sebuah lembaga, karena tuntutan kapasitas tidak hanya dibutuhkan oleh individu pemegang dan penyelenggara pemerintahan secara personal tetapi juga

kolektifitas kelembagaan baik meliputi institusi maupun kapasitas kebijakannya.

Untuk lebih jelasnya apa sasaran yang hendak dicapai dari *Capacity building*, bahwa *Capacity building* adalah sebagai pembangunan kapasitas dalam upaya untuk meningkatkan kemampuan ketrampilan manajemen dan Sumber Daya Manusia sehingga mampu bersaing dalam percaturan global.

Dari uraian di atas bila dikaitkan dengan permasalahan yang ada dalam intern pemerintah Desa Plajan, kiranya masih sangat dibutuhkan dalam rangka peningkatan mutu kerja yang berkaitan dengan SDM yang ada.

Perlu diingat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *Capacity building* adalah sebagai berikut:

1. Komitmen bersama dari seluruh aktor yang terlibat dalam sebuah organisasi;
2. Kepemimpinan;
3. Reformasi Kelembagaan, reformasi ini menunjuk pengembangan iklim dan budaya yang kondusif bagi penyelenggaraan program kapasiitas personal dan kelembagan menuju pada realisasi pada tujuan yang ingin dicapai;
4. Pengakuan kelemahan dan kekuatan yang dimiliki.

Keempat hal tersebut di atas akan sangat berpengaruh terhadap pembangunan kapasitas SDM yang pada akhirnya akan menghasilkan

kinerja yang optimal dan profesional serta mampu mengikuti perkembangan globalisasi.

#### 4.2.3. Daftar Kebutuhan Pegawai

Kebutuhan pegawai merupakan bagian dari manajemen program dan kinerja yang berpengaruh terhadap kemana arah organisasi berjalan, sehingga akan mudah untuk diketahui apakah organisasi menggunakan seluruh sumber daya secara efisien dan efektif.

Dari uraian diatas, menjelaskan bahwa daftar kebutuhan perangkat desa merupakan bagian dari implementasi kinerja perangkat Desa.

Hal tersebut diatas berbeda kenyataannya dengan yang diungkapkan oleh Sujaun Kasi Pemerintahan Desa Plajan ini memberi penjelasan bahwa ia tidak mempunyai daftar kebutuhan.

*“perangkat desa plajan itu jarang yang punya daftar kebutuhan secara detail, sebab perangkat tidak punya wewenang menyusun program kerja taunya ya kalau ada pekerjaan ya berangkat, atau mungkin kalau ada sesuatu yang diperintahkan dari bu Inggi atau pak Carik itu kita sebagai perangkat baru bekerja, tidak berarti semua perangkat membuat program itu tidak!, selain itu perangkat belum memiliki daftar yang lengkap dan detail, karena disini sifatnya merata siapa yang memerlukan asalkan tidak sedang dipakai silahkan kalau mau dipakai”.*(Wawancara 27 Januari 2017 pukul 10.45)

Dari pernyataan tersebut di atas, dapat kita pahami bahwa secara umum perangkat Desa Plajan tidak mempunyai daftar kebutuhan yang menjadi penunjang dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang mereka emban, hal itu karena perangkat tidak mempunyai kewenangan untuk menyusun program kerja sesuai dengan bidangnya masing-masing,

karena terkait dengan pola kinerja pemerintah Desa Plajan khususnya perangkat yang ada di bawah Kepala desa sifatnya menjalankan perintah dari atasan, selain itu sifatnya melayani warga yang sifatnya langsung sehingga wajar bila perangkat tidak mempunyai daftar kebutuhan karena perangkat tidak punya program, selain itu kebutuhan-kebutuhan yang ada sifatnya merata maksudnya dari kebutuhan-kebutuhan yang sering dibutuhkan itu bisa digunakan oleh semua perangkat, "*Arepa perangkat duwe daftar paling-paling ya ora ana dana*". Alasan seperti ini mempunyai makna bahwa perangkat tidak mempunyai perencanaan, target, pencapaian tujuan sesuai dengan fungsinya dalam organisasi tersebut.

Dari kondisi tersebut di atas, bila dikaitkan dengan paradigma Otonomi Daerah masih jauh dari itu, paradigma Otonomi Daerah memberikan ukuran atau standarisasi kinerja pemerintah (Oentarto dan Sjahruddin, 2003:8-15) yaitu sebagai berikut:

1. Proses perumusan kebijakan perencanaan dilakukan secara hierarki dalam organisasi pemerintahan
2. Orientasi penyusunan perencanaan dari yang semula berorientasi pada terlaksananya proyek-proyek
3. Mempersiapkan semua faktor penunjang yang dibutuhkan dalam mencapai keberhasilan operasional
4. Melakukan perencanaan dan penetapan target alokasi sumber daya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Paradigma Otonomi tersebut garis besarnya adalah bahwa, untuk bisa mewujudkan Otonomi Daerah yang nyata dan bertanggungjawab adalah pegawai pemerintah dituntut untuk bisa membuat suatu perencanaan segala sesuatunya mulai dari program kerjanya sampai pada beberapa faktor yang dapat menjadikan penunjang dalam pelaksanaan kinerjanya, sehingga tidak berjalan tanpa adanya perencanaan

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Hadi Patmo selaku Carik, beliau menuturkan:

*“Kita tidak punya daftar kebutuhan untuk menunjang kelancaran kerja, karena walaupun saya membuat dan mengajukan akan dapat dari mana?, sayapun bekerja ya dengan apa adanya seperti sekarang ini, Bu inggi juga tidak pernah menuntut saya harus gini, harus gitu”.(Wawancara 27 Januari 2017 pukul 11.45).*

Hadi Patmo juga menjelaskan bahwa segala kebutuhan yang akan digunakan oleh kantor maka itu menjadi kebutuhan bersama seluruh perangkat yang ada, dan yang mengetahui kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah ibu petinggi, perangkat tahunya tinggal memakai saja.

Kondisi yang sama juga diutarakan oleh Bapak Acmad Nasir selaku anggota BPD, menuturkan:

*“saya belum memiliki daftar kebutuhan secara keseluruhan, karena saya belum merekap daftar kebutuhan yang di minta oleh masyarakat”.(Wawancara 16 Januari 2017 pukul 10.00).*

Ia tidak mempunyai daftar kebutuhan karena merasa belum pernah diberi uang untuk pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya sebagai anggota BPD dalam pemerintahan desa dengan alasan “tidak adanya bentuk yang kongkrit”. Akan tetapi ia tetap berusaha melaksanakan

tanggungjawabnya untuk bekerja sesuai dengan bidangnya yaitu membantu warganya yang mempunyai permasalahan, sebagaimana penuturannya, *"tapi walau begitu saya tetap mbantu warga yang butuh peran saya"*. Faktor dana yang tidak dapat diperoleh langsung dari alokasi pembangunan desa tidak menjadi kendala dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya sebagai anggota di BPD, ia tetap berusaha membantu warga yang membutuhkan bantuan dengan cara mencari bantuan dari pemerintah.

Masih terkait dengan daftar kebutuhan pegawai, Sdra Ilyas selaku Kaur Umum dan TU memberi penjelasan berkaitan dengan daftar kebutuhan pegawai

*"Kita punya daftar kebutuhan pegawai dan itu tercantum dalam Daftar Usulan Rencana Kegiatan Desa (DURKDes) itu untuk semua perangkat bukan masing-masing perangkat untuk daftar itu".(Wawancara 16 Januari 2017 pukul 11.00).*

Dari pengakuan kades untuk pemenuhan kebutuhan pegawai belum 100% terpenuhi "Kebutuhan itu baru sekitar 75% karena keterbatasan dana", dari daftar kebutuhan yang sering tidak mencukupi adalah terutama masalah dana untuk pembangunan fisik desa "kita sering kekurangan dana". Hampir dari setiap pembangunan fisik seperti rolak jalan, betonisasi dan yang lainnya yang ditangani oleh pemerintah desa masih menggunakan bantuan swadaya warga, karena dana yang ada kurang mencukupi, akan tetapi kadang untuk memenuhi kekurangan dana tersebut kemudian Ia bersama perangkat kadang-kadang mencari bantuan kepada pemerintah di atasnya dalam hal ini pemerintah Kecamatan atau bahkan

sampai pemerintah Kabupaten atau menunggu dana perimbangan untuk anggaran tahun depan sudah dapat terpenuhi. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Supar sebagai berikut:

*“beberapa kebutuhan belum dapat tercukupi seperti kebutuhan material untuk jalan misalnya, dana sering tidak cukup karena perubahan harga material sehingga warga melakukan swadaya”.*(Wawancara 23 Januari 2017 pukul 14.00).

Dari yang diungkapkan oleh Ilyas kendala yang sering dialami sebagai penyebab tidak cukupnya kebutuhan tersebut adalah karena daftar kebutuhan yang diajukan sampai pada turunya dana jaraknya kadang terlalu lama sehingga perhitungan atau perencanaan pendanaan tidak sesuai dengan rencana, misalnya *“pasir yang dulu satu rit tiga ratus ribu, kemudian pada saat kita mau mbaangun sudah empat ratus ribu, padahal dikali berapa rit”*. Hal itu menurut bapak Ilyas yang menjadi kendala kegiatan yang direncanakan.

Dari permasalahan seperti itu kemudian dengan sangat terpaksa apabila tidak ada dana dari swadaya masyarakat setempat dan perangkat telah berusaha untuk mencari bantuan dari pemerintah, maka pembangunan itu berhenti sampai disitu dalam arti secukupnya dana bila mungkin menunggu dana perimbangan tahun anggaran yang akan datang, sebagaimana dijelaskan oleh Kuwoto berikut ini:

*“Ya kalau kebutuhan dana itu sudah tidak cukup lagi atau udah habis, ya tergantung dari warga situ kalau punya dana swadaya ya... biasanya dilanjutkan oleh warga masyarakat, tapi kalau tidak ya terpaksa pembangunan itu seadanya dana walau belum selesai sesuai dengan target”.*(Wawancara 23 Januari 2017 pukul 14.00).

Daftar kebutuhan pegawai atau perangkat di Desa Plajan masih bersifat kolektif atau kelembagaan, sehingga tiap-tiap komisi atau Kasi belum mempersiapkan daftar kebutuhan yang terkait dengan tanggungjawab yang harus dikerjakan sesuai dengan bidangnya.

Kondisi ideal untuk memenuhi kebutuhan pegawai (perangkat Desa Plajan) agar penyelenggaraan pemerintahan yang efisien, efektif, dan demokratis dengan mengutamakan pelayanan kepada masyarakat serta meningkatkan kecerdasan dan kualitas SDM yang beriman dan bertakwa kehadirat Allah SWT serta meningkatkan derajat kesehatan masyarakat dalam pembangunan yang berkelanjutan. Hal ini juga di jelaskan oleh bapak Noor Arifin,S.E., M.Si selaku tenaga ahli di bidang SDM menjelaskan bahwa:

*“sebagai perangkat desa yang ideal adalah dengan terpenuhinya sumber daya manusia yang baik, meliputi terpenuhinya soft skill dan wawasan yang luas pada perangkat desa agar kinerjanya bagus, serta dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada warga masyarakat. Apabila kondisi ideal tersebut belum terpenuhi maka Pemerintah Desa segera melakukan pembinaan, pelatihan sehingga para perangkat desa dapat menambah wawasan serta pengetahuan untuk memenuhi kriteria SDM yang baik ”. (Wawancara 6 Maret 2017 pukul 17.05).*

#### **4.2.4. Daftar Kebutuhan Sarana dan Prasarana**

Kebutuhan sarana dan prasarana yang dibutuhkan selayaknya disesuaikan dengan rencana program kerja yang akan dilaksanakan selama satu periode kepemimpinan atau paling tidak sampai pada terlaksananya program yang telah direncanakan, hal ini disebabkan karena kebutuhan sarana dan prasarana merupakan penunjang terlaksananya program,

sehingga banyak kemungkinan semakin banyak program kerja yang dilaksanakan maka akan semakin banyak pula sarana yang akan dibutuhkan, atau mungkin sebaliknya semakin sedikit program yang direncanakan akan semakin sedikit pula sarana yang akan dibutuhkan. Karena kebutuhan sarana akan tergantung pada program yang ditawarkan

Dari uraian tersebut di atas pada kenyataannya antara program kerja yang ditawarkan sangat terkait dengan sarana dan prasarana yang ada, keduanya sangat berkaitan erat dan saling berpengaruh. Hal seperti itu juga terjadi di Desa Plajan, berdasarkan hasil survey sarana dan prasarana penunjang kinerja pemerintah Desa masih ada yang harus dilengkapi, sehingga tidak khayal lagi bila dalam kinerja pemerintah Desa Plajan sedikit terhambat oleh keterbatasan sarana dan prasarana yang ada. Hal ini sesuai dengan pengakuan Ilyas sebagai berikut

*“Kami mengusulkan kebutuhan sarana dan prasarana, dari yang kami usulkan paling baru 80% yang terpenuhi, dan untuk yang belum terpenuhi itu menjadi hambatan kami dalam kinerja”.*(Wawancara 23 Januari 2017 pukul 10.00).

Dari yang dijelaskan diatas tersebut merupakan kebutuhan sarana dan prasarana yang sifatnya umum untuk keperluan bersama.

Hal itu juga diungkapkan oleh Hadi Purnomo sebagai anggota BPD, Ia menjelaskan bahwa kurang lengkapnya sarana dan prasarana yang ada membuat perangkat kadang harus swadaya sebagaimana kebutuhan yang akan dilaksanakan, terkadang juga untuk memenuhi kebutuhan yang dimaksud jalan alternatifnya adalah mengambil dana alokasi lain dari instansi atau lembaga yang berkepentingan, seandainya itu tidak mungkin

karena biaya yang sudah dianggarkan terlalu sempit maka tidak jarang kemudian pinjam pada pribadi anggota bila memang itu sangat mendesak kebutuhannya dan relatif besar.

*“Terkadang kita mengeluarkan uang sendiri untuk menutupi kebutuhan yang terkait dengan keterbatasan sarana yang ada bila itu dalam skala kecil, tapi kalau itu jumlahnya besar maka kita menggunakan dana anggaran yang telah disediakan oleh pemerintah desa”. (Wawancara 23 Januari 2017 pukul 20.00)*

Dalam pengambilan dana yang telah dialokasikan untuk program yang lain membawa konsekwensi terhadap penyempitan agenda atau program, *“biasanya ngambil dana snak rapat, konco-konco podo trimo”*. Dari pengurangan agenda rapat ini yang akan berdampak pada kinerja di lapangan,

Kondisi tersebut juga diungkapkan oleh Purwadi, sebagai seorang Kamituo tugas dan tanggungjawabnya hampir sama dengan petinggi hanya saja lingkupnya yang lebih kecil, dari apa yang ia jelaskan sebetulnya ia sangat membutuhkan berbagai macam sarana dan prasarana yang akan sangat membantu dalam kinerjanya.

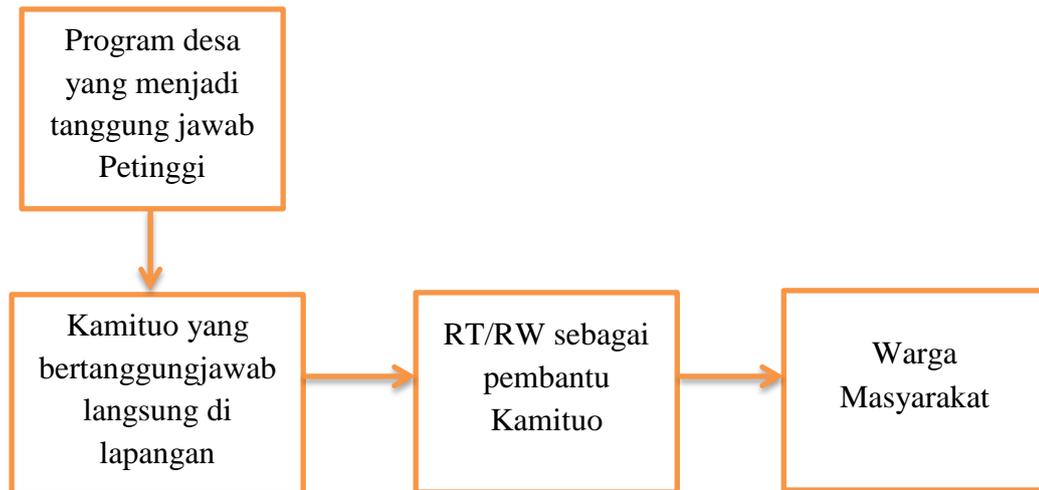
Kondisi yang demikian itu tidak memaksakan untuk terpenuhi dalam hal sarana yang dibutuhkan dalam rangka memperlancar kinerjanya, ia dapat memerintahkan Carik untuk membuat surat apabila hal itu diperlukan *“biasane kulo njaluk digawekna karo pak carik”*, akan tetapi hal yang paling membuat ia repot pada saat carik banyak kesibukan, padahal kebutuhannya sangat mendesak, kondisi seperti ini membuat ia harus menunggu carik selesai pekerjaannya, *“deng kadang pak Carik*

*gelem disela asal ora akeh*”, bila yang dibutuhkan tidak banyak terkadang carik disela-sela kesibukannya berkenan berhenti sejenak untuk membuat sebagaimana keperluannya. Bila hal semacam itu sudah sangat tidak memungkinkan maka langkah yang ia ambil adalah mengumpulkan warga yang terkait dengan kepentingan untuk membuat surat.

Dari apa yang telah diuraikan di atas, hampir semua informan memberikan penjelasan yang mirip sama terkait dengan kebutuhan sarana dan prasarana perangkat, akan tetapi lain halnya dengan yang diungkapkan Purwadi berikut ini:

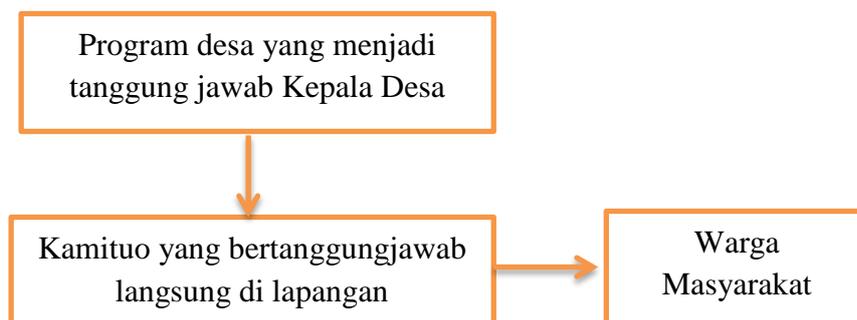
*“Sebetulnya sarana dan prasarana bagi saya cukup, karena untuk urusan dalam desa kita juga ada RT ataupun RW yang setiap saat bisa kita butuhkan dalam membantu kinerja yang menjadi persoalan”.*(Wawancara 23 Januari 2017 pukul 20.00)

Menurutnya bila RT maupun RW bisa diberdayakan secara optimal kinerja perangkat tidak banyak mengalami hambatan untuk kaitannya dengan urusan Desa, karena sistem kinerja pemerintah desa adalah sistem *top down* yaitu atasan (Petinggi) memberi perintah kepada bawahan (perangkat) dan seterusnya sampai pada sasaran yang paling dasar dalam hal ini adalah warga masyarakat.



**Gambar 4.2**  
**Alur kerja perangkat berdasar struktur organisasi.**

Melihat bagan alur kinerja perangkat yang sesuai dengan struktur organisasi yang ada, bila dikaitkan dengan kenyataan yang dijelaskan oleh Purwadi tidak sesuai dengan aturan main yang sudah ada, karena banyak dialami oleh perangkat baik itu yang ada di Kaur maupun yang ada di RT maupun RW bahwa hampir semua RT dan RW belum bisa diperdayakan secara optimal. Berikut bagan kinerja perangkat dalam kenyataan yang ada. Bagan Program desa yang menjadi tanggungjawab Kepala Desa.



**Gambar 4.3 Alur kinerja perangkat sesuai dengan realita**

Kenyataan di atas dibenarkan oleh Priyatin sebagai Kepala Desa, berikut adalah penuturannya:

*“Kalau menurut saya kebutuhan sarana dan prasarana yang ada di kantor sudah cukup cuma kadang perangkat tidak bisa menggunakan sehingga itu menjadi hambatan tersendiri”. (Wawancara 23 Januari 2017, pukul 11.00).*

Menurutnya yang menjadi kendala bukan masalah pemenuhan kebutuhan sarana yang harus ditambahi, akan tetapi ada yang jauh lebih penting yaitu SDM nya, bagaimana agar bisa menggunakan sarana yang sudah ada, *”justru kalau menurut saya yang paling penting adalah sarana perhubungan seperti jalan penghubung kampung”*. Kondisi jalan kampung yang masih sulit dilalui menjadi faktor utama dalam pelaksanaan tugas perangkat, karena selain jarak kampung yang jauh dan terpencar serta medan yang naik turun dengan kondisi aspal yang berlubang kadang sulit untuk dilewati, terlebih pada saat musim hujan.

Hal ini menurut Kepala Desa Plajan menjadi hambatan yang sangat berarti dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, bila dibandingkan dengan kebutuhan sarana prasarana yang ada di kantor dan fasilitas lain, *”menurut saya jalan lebih penting”*. Walau itu menjadi satu hambatan bagi pelaksanaan tugas perangkat, namun Priyatin selaku Kepala Desa selalu siap untuk mengemban tugas yang ia emban dan untuk sekarang ini rencana dari perangkat akan mengusulkan ke PEMDA untuk bisa membantu dalam hal pembangunan jalan kampung, *”sekarang kami sedang memikirkan untuk mengusulkan ke Pemda untuk mencari bantuan pembangunan jalan kampung agar bisa diaspal semua”*.

Terpenuhinya kebutuhan sarana dan prasarana sangat membantu berlangsungnya suatu pekerjaan yang telah direncanakan dengan baik, seperti halnya yang di paparkan oleh bapak Noor Arifin S.E., M.Si selaku tenaga ahli di bidang SDM menjelaskan bahwa:

*“dilihat dari kondisi riil bahwa kebutuhan sarana dan prasarana di Desa Plajan sudah tercukupi, hal ini akan mempermudah proses pelaksanaan pembangunan desa, tetapi yang perlu digali adalah skill atau potensi yang dimiliki para perangkat desa, karena dengan membangun skill, ketrampilan, potensi maka, dapat memenuhi suatu aturan-aturan yang berlaku, yang bertujuan untuk mencapai kinerja yang baik dan dapat mengevaluasi setiap pekerjaan dan setiap program kerja yang telah dilakukan”. (Wawancara 6 Maret 2017 pukul 17.05).*

#### **4.2.5. Perkiraan Kebutuhan Biaya Dalam Melaksanakan Tugas dan Tanggungjawab yang Menjadi Kewenangan Pemerintah Desa**

Biaya merupakan faktor terpenting dalam kehidupan manusia, dalam pemenuhan setiap kebutuhan kita tidak bisa lepas dari yang namanya uang atau biaya. Begitu juga dalam sektor pemerintahan biaya merupakan faktor penentu dalam setiap rencana pembangunan yang akan direalisasikan, sehingga sangat wajar sekali bila suatu rencana program kerja juga disertakan rencana pembiayaan yang diperlukan dalam rangka suksesi program tersebut.

Pemerintah Desa Plajan juga telah melakukan perencanaan terhadap perkiraan pembiayaan yang dibutuhkan untuk satu tahun anggaran kerja yang termuat dalam Daftar Usulan Rencana Kegiatan Desa (DURKDes), akan tetapi yang termuat disana adalah sifatnya umum atau untuk satu lembaga yaitu lembaga BPD dan Pemerintah Desa dibawah Kepala desa

dengan perangkatnya, bukan daftar perkiraan biaya untuk tiap-tiap bidang yang ada dalam struktur pemerintahan Desa Plajan, sehingga rencana pembiayaan tersebut bukan merupakan inisiatif dari masing-masing perangkat yang membidangi bidang tertentu, akan tetapi itu merupakan hasil musyawarah langsung bersama seluruh perangkat pemerintah desa ditambah dengan tokoh-tokoh masyarakat. Hal itu sesuai dengan yang diungkapkan oleh Khamim berikut ini:

*“Kita tetap melakukan perencanaan pembiayaan akan tetapi itu langsung melalui musyawarah bersama dengan seluruh perangkat desa baik BPD maupun tokoh warga, dan itu bukan tiap-tiap Kaur yang buat tapi bersama-sama”. (Wawancara 23 Januari 2017).*

Hal yang sama juga dijelaskan oleh Hadi Purnomo sebagai anggota BPD, bahwa tiap-tiap perangkat tidak pernah membuat rancangan pembiayaan yang akan diperlukan dalam pelaksanaan tugas dan wewenangnya, hal ini lebih disebabkan karena mereka tidak menyusun program kerja walaupun tiap-tiap perangkat sudah mendapatkan pembagian untuk menangani bidang-bidang tertentu yang menjadi tanggungjawabnya akan tetapi dalam pelaksanaannya mereka belum bisa membuat program kerja sesuai dengan bidangnya. Sebagaimana ungkapannya dibawah ini:

*“Kita punya daftar kebutuhan biaya untuk pelaksanaan tugas dan tanggungjawab kami selaku pemerintah desa akan tetapi itu sebatas konsep yang masih umum dalam angan-angan belum sampai pada draft estimasi dana yang mengarah pada pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang detail pada bidangnya”. (Wawancara 23 Januari 2017).*

Dari hasil wawancara di atas, perangkat baru saja ada konsep untuk perkiraan kebutuhan biaya yang sifatnya untuk pembiayaan yang umum karena program itu disusun secara bersama-sama

Hal yang sama juga dijelaskan oleh Hadi Patmo sebagai Carik, menurutnya perencanaan itu tetap ada akan tetapi mereka tidak bisa mengusulkan dengan menyodorkan dengan estimasi rencana program, karena memang menurut dia perangkat tidak membuat program kerja secara pribadi sebagai seorang perangkat yang membidangi bidang tertentu, sehingga perkiraan kebutuhan biaya itu mereka yang menyesuaikan dengan biaya yang sudah ditetapkan oleh Musyawarah Desa (Musdes) dengan segala programnya, *"kita modelnya melaksanakan perintah! untuk biaya kita mengikuti berapa adanya, kita tinggal ngecakke"*. Dari yang dipaparkan di atas, perangkat dalam melakukan persiapan kinerjanya dalam awal tahun anggaran tidak sampai pada penyusunan perkiraan biaya yang digunakan untuk pelaksanaan program, karena perangkat juga tidak membuat program kerja.

Bapak Ahmad Nasir (anggota BPD) juga memberikan penjelasan yang sama terkait dengan perkiraan kebutuhan biaya dalam melaksanakan kewenangan perangkat sesuai dengan bidang masing-masing,

*"Kita pernah melakukan perencanaan pembiayaan untuk semua program kerja dalam suatu rapat, dan itu sifatnya dirembug bareng-bareng dari seluruh anggota dan ketua, kalau yang sifatnya perbidang terus diajukan dalam suatu rapat itu jarang terjadi"* (Wawancara 23 Januari 2017).

Berikut ini dijelaskan hasil penelitain berdasarkan triangulasi sumber data. Triangulasi sumber data adalah penggalian informasi kebenaran tertentu melalui berbagai cara dan sumber perolehan data. melalui wawancara dan observasi, peneliti bisa menggunakan observasi terlibat (*participant obervation*), arsip, dokumen tertulis, dokumen sejarah, catatan resmi, catatan atau tulisan pribadi dan gambar atau foto. Tentu masing-masing cara itu akan menghasilkan bukti atau data yang berbeda, yang selanjutnya akan memberikan pandangan (*insights*) yang berbeda pula mengenai fenomena yang diteliti.

**Tabel 3.1.**  
**Hasil penelitain berdasarkan triangulasi sumber data**

<b>No.</b>	<b>Interview</b>	<b>Teori</b>	<b>Hasil wawancara</b>	<b>Kesimpulan</b>
1.	Priyatin	Program efektifitas sudah efektif, maka harus dilihat berdasarkan indikator-indikator yang dapat menggambarkan keefektifan dari program tersebut. Indikator tersebut adalah <i>input</i> , <i>output</i> , dan <i>outcome</i> sebagai komponen dasar dari sistem pengukuran kinerja (Mahmudi, 2010:105).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kalau menurut saya kebutuhan sarana dan prasarana yang ada di kantor sudah cukup cuma kadang perangkat tidak bisa menggunakan sehingga itu menjadi hambatan tersendiri</li> <li>2. Petinggi desa Petinggi berusaha (1) mengakomodasi seluruh keluhan serta kebutuhan warga masyarakat untuk di utarakan dalam Rapat bersama BPD, LKMD, dan seluruh perangkat desa. (2) Melakukan pelatihan terhadap para perangkat desa dalam memenuhi sumber</li> </ol>	Tingkat efektifitas kinerja perangkat dalam rangka meningkatkan otonomi Desa Plajan belum optimal karena ada beberapa hal berkaitan dengan Sumber daya manusia serta terjadinya perubahan-

			<p>daya manusia yang baik agar kinerja perangkat desa optimal dan memuaskan. (3) Melakukan evaluasi berjenjang disetiap program kerja, dan evaluasi secara personal pada setiap individu.</p> <p>3. Sebagai petinggi dalam mengontol keberhasilan otonomi desa harus melihat <i>input</i> (masukan dari warga masyarakat), <i>output</i> (hasil dari suatu progam yang bermanfaat).</p> <p>4. Kendala yang dihadapi dalam melaksanakan otonomi desa selama ini adalah di bagian kemampuan perangkat masih membutuhkan pendampingan dari pemerintahan kecamatan karena ada seringnya terjadi perubahan-perubahan peraturan.</p>	<p>perubahan peraturan dalam pelaksanaan pembangunan</p>
2.	Noor Arifin S.E., M.Si (Akademisi)	<p>Untuk mengukur kinerja (<i>performance</i>) seseorang ada dua konsepsi utama yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi merupakan kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan tepat dan</p>	<p>1. Sebagai perangkat desa yang ideal adalah dengan terpenuhinya sumber daya manusia yang baik, meliputi terpenuhinya <i>soft skill</i> dan wawasan yang luas pada perangkat desa agar kinerjanya bagus, serta dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada warga masyarakat. Apabila kondisi ideal tersebut belum terpenuhi maka</p>	<p>Secara umum perangkat Desa Plajan sudah mencapai kinerja yang cukup baik, dilihat dari terlaksana perencanaan yang dilakukan melalui</p>

		<p>benar. Efisiensi ini merupakan konsep matematis atau merupakan perhitungan rasional keluaran yang lebih tinggi (hasil, produktivitas, <i>performance</i>) <i>disbanding</i> masukan seperti (tenaga kerja, bahan, uang, mesin, dan waktu).</p>	<p>Pemerintah Desa segera melakukan pembinaan, pelatihan sehingga para perangkat desa dapat menambah wawasan serta pengetahuan untuk memenuhi kriteria SDM yang baik</p> <p>2. Dilihat dari kondisi riil bahwa kebutuhan sarana dan prasarana di Desa Plajan sudah tercukupi, hal ini akan mempermudah proses pelaksanaan pembangunan desa, tetapi yang perlu digali adalah <i>skill</i> atau potensi yang dimiliki para perangkat desa, karena dengan membangun <i>skill</i>, ketrampilan, potensi maka, dapat memenuhi suatu aturan-aturan yang berlaku, yang bertujuan untuk mencapai kinerja yang baik dan dapat mengevaluasi setiap pekerjaan dan setiap program kerja yang telah dilakukan.</p>	<p>musyawarah tingkat desa, serta adanya bukti fisik dokumentasi pembangunan dan Laporan keuangan.</p>
3.	Bapak Kuwoto sebagai Kasi Kesejahteraan	<p>Kinerja atau <i>performance</i> sebagai <i>output</i> seorang pekerja, sebuah output proses manajemen, atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana <i>output</i> tersebut harus</p>	<p>1. Dalam masalah kewenangan yang berkaitan dengan pembangunan fisik desa, memang saya yang bertanggungjawab di lapangan, tapi walau begitu semua perangkat terlibat dan terjun ke lapangan, sebab kalau tidak seperti itu masyarakat beranggapan bahwa</p>	<p>Perangkat desa secara umum sudah berusaha melakukan tahapan-tahapan kegiatan yang canangksan secara</p>

		<p>dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan) Irawan (2000:17).</p>	<p>perangkat desa hanya bisa berbicara saja!, selain itu, perangkat desa disini sistem kerjanya bersama-sama bergotong royong tidak tidak harus sesuai dengan jabatannya</p> <p>2. Untuk masalah pembangunan, karena saya sebagai kaurnya saya belum bisa mengatakan itu berhasil sampai 100 % paling-paling baru 50%-80%, karena kita biasanya tersendat dalam masalah keuangan, untuk yang sudah-sudah itu biasanya dana yang ada tidak mencukupi untuk merealisasikan rencana pembangunan. Hal ini disebabkan karena naiknya harga-harga material, sehingga kita tidak bisa selesai karena dananya kurang dan kami sebagai perangkat tidak bisa mengusahakan dan lagi selain menunggu turunya dana perimbangan anggaran yang akan datang. Kalau tidak seperti itu saya hanya mengumpulkan warga setempat melalui ketua RT nya atau tokoh masyarakat untuk dilanjutkan dengan meminta swadaya dari warga, itu aja belum tentu berhasil. Sulit, jadi perangkat kalau tidak dibarengi dengan niat berjuang saya</p>	<p>bersama-sama di dalam Musrenbangdes, serta melaksanakan evaluasi dengan membuktikan LPJ yang di umumkan kepada masyarakat agar transparan serta akuntabilitas.</p>
--	--	---	---	---

			<p>tidak mau jadi perangkat!. Bagaimana tidak kalau ada jeleknya sedikit masyarakat langsung menilai semanya sendiri, tapi kalau ada baiknya masyarakat kadang tidak sadar</p> <p>3. Ya kalau kebutuhan dana itu sudah tidak cukup lagi atau udah habis, ya tergantung dari warga situ kalau punya dana swadaya ya... biasanya dilanjutkan sendiri, tapi kalau tidak ya terpaksa pembangunan itu seadanya dana walau belum selesai sesuai dengan target</p>	
4.	Hadi Patmo (Carik)	<p>Kinerja atau <i>performance</i> sebagai <i>output</i> seorang pekerja, sebuah output proses manajemen, atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana <i>output</i> tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan) Irawan (2000:17).</p>	<p>1. Perangkat disini itu sifatnya membantu Petinggi dan Carik, jadi ya kalau ada perintah baru bekerja siapa yang ada waktu dan bisa dia yang berangkat tidak kemudian menunggu yang kompeten dibidangnya</p> <p>2. Kendala yang dialami oleh perangkat desa adalah pemahaman perangkat desa mengenai aturan, Undang-undang Otonomi Desa</p> <p>3. Kita tidak punya daftar kebutuhan untuk menunjang kelancaran kerja, karena walaupun saya membuat dan mengajukan</p>	<p>Efektifitas kinerja perangkat desa dalam melaksanakan pembangunan otonomi desa dengan melakukan list kebutuhan yang paling utama kemudian pendukung, kemudian baru di laksanakan yang</p>

			akan dapat dari mana?, sayapun bekerja ya dengan apa adanya seperti sekarang ini, Bu inggi juga tidak pernah menuntut saya harus gini, harus gitu	paling utama dulu sehingga warga masyarakat dapat merasakan hasil dari otonomi desa.
5.	Edi (perangkat desa)	Kinerja merupakan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.	Terus terang saja yang namanya perangkat disini itu masih bodoh seperti halnya saya, namun karena jabatannya sebagai perangkat sampai masyarakat itu memandang bahwa perangkat itu dijadikan tauladan, sehingga terpaksa, mau tidak mau sini mengarahkan warganya untuk selalu lebih baik dari hari ke hari dalam segala hal, masalahnya tidak bisa, nanti yang mendapatkan sanksi perangkat yang ada di dukuh tersebut, sehingga menurut saya semua perangkat tidak hanya saya mempunyai kewenangan dalam pembangunan masyarakat	Kinerja perangkat desa masih membutuhkan pembinaan untuk menciptakan kinerja yang optimal
6.	Ilyas (TU)	Kinerja atau <i>performance</i> sebagai <i>output</i> seorang pekerja, sebuah output proses manajemen, atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana <i>output</i> tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kita punya daftar kebutuhan pegawai dan itu tercantum dalam Daftar Usulan Rencana Kegiatan Desa (DURKDes) itu untuk semua perangkat bukan masing-masing perangkat untuk daftar itu”</li> <li>2. Kami mengusulkan kebutuhan sarana dan prasarana, dari yang kami usulkan paling</li> </ol>	Kinerja yang efektif apabila terpenuhinya seluruh sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh perangkat desa

		secara konkret dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan) Irawan (2000:17).	baru 80% yang terpenuhi, dan untuk yang belum terpenuhi itu menjadi hambatan kami dalam kinerja	
7.	Sujaun (Kasi Pemerintahan)	Kinerja atau <i>performance</i> sebagai <i>output</i> seorang pekerja, sebuah output proses manajemen, atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana <i>output</i> tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan) Irawan (2000:17).	Perangkat desa plajan itu jarang yang punya daftar kebutuhan secara detail, sebab perangkat tidak punya wewenang menyusun program kerja taunya ya kalau ada pekerjaan ya berangkat, atau mungkin kalau ada sesuatu yang diperintahkan dari bu Inggi atau pak Carik itu kita sebagai perangkat baru bekerja, tidak berarti semua perangkat membuat program itu tidak!, selain itu perangkat belum memiliki daftar yang lengkap dan detail, karena disini sifatnya merata siapa yang memerlukan asalkan tidak sedang dipakai silahkan kalau mau dipakai	Kurangnya pendataan yang dilakukan oleh beberapa perangkat sehingga terjadi kurangnya efektifitas kerja yang baik
8.	Ahmad Nasir (BPD)	Kinerja atau <i>performance</i> sebagai <i>output</i> seorang pekerja, sebuah output proses manajemen, atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana <i>output</i> tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya belum memiliki daftar kebutuhan secara keseluruhan, karena saya belum merekap daftar kebutuhan yang di minta oleh masyarakat</li> <li>2. Kita pernah melakukan perencanaan pembiayaan untuk semua program kerja dalam suatu rapat, dan itu sifatnya dirembug bareng-bareng dari seluruh anggota dan</li> </ol>	Kurangnya pendataan yang dilakukan oleh beberapa perangkat sehingga terjadi kurangnya efektifitas kerja yang baik

		diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan) Irawan (2000:17).	ketua, kalau yang sifatnya perbidang terus diajukan dalam suatu rapat itu jarang terjadi	
9	Hadi Purnomo (BPD)	Kinerja atau <i>performance</i> sebagai <i>output</i> seorang pekerja, sebuah output proses manajemen, atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana <i>output</i> tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan) Irawan (2000:17).	1. Terkadang kita mengeluarkan uang sendiri untuk menutupi kebutuhan yang terkait dengan keterbatasan sarana yang ada bila itu dalam skala kecil, tapi kalau itu jumlahnya besar maka kita menggunakan dana anggaran yang telah disediakan oleh pemerintah desa	Untuk menciptakan hasil kinerja yang baik maka membutuhkan suatu tambahan dana maupun tenaga untuk menutupi keterbatasan suatu sarana yang belum lengkap
10	Khamim (BPD)	Kinerja atau <i>performance</i> sebagai <i>output</i> seorang pekerja, sebuah output proses manajemen, atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana <i>output</i> tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan)	1. Kita tetap melakukan perencanaan pembiayaan akan tetapi itu langsung melalui musyawarah bersama dengan seluruh perangkat desa baik BPD maupun tokoh warga, dan itu bukan tiap-tiap Kaur yang buat tapi bersama-sama	Untuk menciptakan hasil kinerja yang baik maka membutuhkan suatu tambahan dana maupun tenaga untuk menutupi keterbatasan suatu sarana yang belum lengkap

		Irawan (2000:17).		
11	Nur Alim (Masyarakat)	Kinerja merupakan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Untuk masalah pembangunan fisik desa apabila mendapat nilai pagu untuk pembangunan yang biayanya kurang dari seratus juta, kalau untuk yang lebih dari seratus juta diserahkan ke TPK (Tim Pelaksana Kegiatan), alasannya kalau hanya perangkat disuruh merealisasikan uang yang sebegitu besarnya dikhawatirkan tidak optimal</li> <li>2. perangkat desa disini itu belum optimal dalam bekerja sesuai dengan bidangnya masing-masing, sehingga kalau ada pekerjaan ya kadang tidak sesuai dengan bidangnya dan cenderung menunggu perintah dari saya</li> <li>3. Secara umum kami merasakan hasil dari pembangunan desa yang dilakukan oleh pemerintah desa sudah lumayan, karena jalan antar dukuh sudah cukup baik, sudah terbangunya balai pertemuan yang ada di setiap dukuh</li> </ol>	Kinerja perangkat desa secara umum sudah baik, tetapi belum optimal karena masih terdapat beberapa kendala yang belum teratasi misalnya dalam pembangunan jalan ternyata masih ada kekurangan sehingga warga masyarakat melakukan swadaya secara bersama-sama
12	Supar (Masyarakat)	Kinerja merupakan suatu kegiatan dan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan-kebutuhan itu belum dapat tercukupi seperti kebutuhan material untuk</li> </ol>	Dalam pelaksanaan perangkat desa serta

		menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.	<p>rolak jalan misalnya, itu dana sering tidak cukup karena perubahan harga material</p> <p>2. Sebetulnya sarana dan prasarana bagi saya cukup, karena untuk urusan dalam desa kita juga ada RT ataupun RW yang setiap saat bisa kita butuhkan dalam membantu kinerja yang menjadi persoalan</p>	<p>masyarakat cukup bisa diajak kerjasama karena adanya koordinasi terkait pembangunan otonomi desa</p>
--	--	---	--	---

### **4.3. Pembahasan**

#### **4.3.1. Efektifitas Kerja Kepala Desa**

Sebagai miniatur negara Indonesia, Desa menjadi arena politik paling dekat bagi relasi antara masyarakat dengan pemegang kekuasaan (perangkat Desa). Di satu sisi, para perangkat desa menjadi bagian dari birokrasi negara yang mempunyai daftar tugas kenegaraan, yakni menjalankan birokratisasi di level desa, melaksanakan program-program pembangunan, memberikan pelayanan administratif kepada masyarakat. Tugas penting pemerintah desa adalah memberi pelayanan administratif (surat-menyurat) kepada warga.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui mengenai penyelenggaraan pemerintahan desa yang dilaksanakan oleh Kepala Desa, sudah cukup baik. Dimana Kepala Desa melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan desa dengan sistem pelayanan satu pintu yang mengacu pada kebijakan peraturan daerah yaitu Kecamatan Pakis Aji Kabupaten Jepara, akan tetapi terdapat beberapa program kerja yang pelaksanaannya mengacu pada kebiasaan atau adat istiadat yang berlaku di Desa Plajan. Untuk menunjang kegiatan pemerintahan desa, maka Kepala Desa memberikan kegiatan pembinaan dan pelatihan kepada staf desa untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang baik kepada masyarakat Desa Plajan.

Kepala Desa pada umumnya membangun legitimasi dengan cara yang sangat personal daripada institusional. Kepala Desa dengan gampang

diterima secara baik oleh warga bila ringan tangan membantu dan menghadiri acara-acara privat warga, sembada dan pemurah hati, ramah terhadap warganya, dan lain-lain. Kepala Desa dalam melaksanakan pembangunan berupaya mengembangkan sebuah tata pemerintahan yang bersendikan transparansi, akuntabilitas, daya tanggap, kepercayaan dan kebersamaan. Kepala Desa adalah orang dipercaya dan ditokohkan oleh warga. Kepala Desa punya citra diri atau sebagai wali yang sudah dipercaya dan disertai mandat oleh rakyatnya, sehingga Kepala Desa tidak perlu bertele-tele bekerja dengan semangat partisipatif dan transparansi, atau harus mempertanggungjawabkan tindakan dan kebijakannya di hadapan publik.

#### **4.3.2. Pelaksanaan Pembangunan Desa**

Pembangunan pedesaan di Indonesia menginginkan agar masyarakat dapat berpartisipasi aktif dalam proses pembangunan. Pembangunan tidak hanya menyangkut pembangunan fisik, tetapi juga pembangunan mental spiritual. Asumsi yang melandasi ini ialah bahwa pembangunan berpangkal dan juga bertujuan pada diri manusia. Karena itu penelusuran terhadap makna pembangunan senantiasa tidak dapat melepaskan diri dari manusia yang mempunyai potensi dan yang sering dipandang sebagai subjek maupun objek pembangunan. Titik tolak dari falsafah pembangunan adalah manusia dan tujuannya akhirnya adalah manusia pula.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa pelaksanaan pembangunan Desa Plajan oleh Kepala Desa, diketahui sudah cukup efektif. Dimana Kepala Desa memiliki program prioritas Desa Plajan adalah peningkatan infrastruktur, yang mana hampir 70% telah terealisasi. Dalam pelaksanaan pembangunan desamengacu pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa sesuai dengan visi dan misi Kepala Desa.

Untuk mewujudkan pembangunan pedesaan beberapa langkah yang perlu dilakukan antara lain mengembangkan dan meningkatkan kegiatan usaha masyarakat secara terpadu di bidang pertanian dalam arti luas, serta berbagai bidang seperti industri kecil dan kerajinan rakyat, melaksanakan pelaksanaan usaha keluarga berencana, penelitian terhadap potensi masing-masing wilayah untuk melakukan penyusunan program yang terpadu sesuai dengan wilayah yang bersangkutan, peningkatan keterampilan penduduk, khususnya pemuda untuk mengembangkan kewiraswastaan di desa sebagai kader pembangunan, meningkatkan potensi/kemampuan, serta kualitas sumber daya masyarakat pedesaan melalui program-program penyuluhan, menumbuhkan kegiatan usaha ekonomi masyarakat dalam rangka pengembangan desa seperti Koperasi Unit Desa (KUD) atau Badan Usaha Unit Desa (BUUD), meningkatkan usaha penerangan (penyuluhan) kedaerah pedesaan melalui bermacam-macam media untuk mengembangkan motivasi masyarakat untuk ikut berpartisipasi dalam pembangunan, meningkatkan dan memelihara sarana

dan prasarana yang diperlukan untuk menunjang peningkatan produksi dan pemasarannya, membina pengembangan permodalan, memperluas dan memperbaiki fasilitas layanan kesehatan dan pendidikan, membina wadah partisipasi dan penyalur pendapat masyarakat, melakukan program-program padat karya dan menyerap tenaga kerja, melaksanakan usaha yang mengarah pada perbaikan dan pelestarian lingkungan, melaksanakan pemukiman kembali dan meningkatkan bantuan pembangunan desa.

#### **4.3.3. Tingkat Efektifitas Kinerja Perangkat Dalam Rangka Meningkatkan Otonomi Desa.**

Penyelenggaraan pemerintahan yang baik merupakan issue yang paling ramai dalam pengelolaan administrasi publik pada era Otonomi Daerah. Tuntutan gencar dilakukan masyarakat kepada pemerintahan untuk melaksanakan pemerintahan yang baik adalah sejalan dengan meningkatnya tingkat pengetahuan masyarakat, serta adanya pengaruh globalisasi.

Tuntutan tersebut juga berpijak pada pola-pola lama penyelenggaraan pemerintahan mulai dari pemerintah pusat sampai pada pemerintah daerah dan desa sekalipun sebagai pemerintahan tingkat paling bawah tidak sesuai lagi bagi tatanan masyarakat yang telah berubah. Selain itu pola penyelenggaraan pemerintahan orde lama, dimana pemerintah sangat dominan menjadikan masyarakat menjadi pihak yang sangat diabaikan dalam setiap proses setiap pembangunan, banyak terjadi monopoli maupun penyimpangan dalam setiap perjalanan pembangunan.

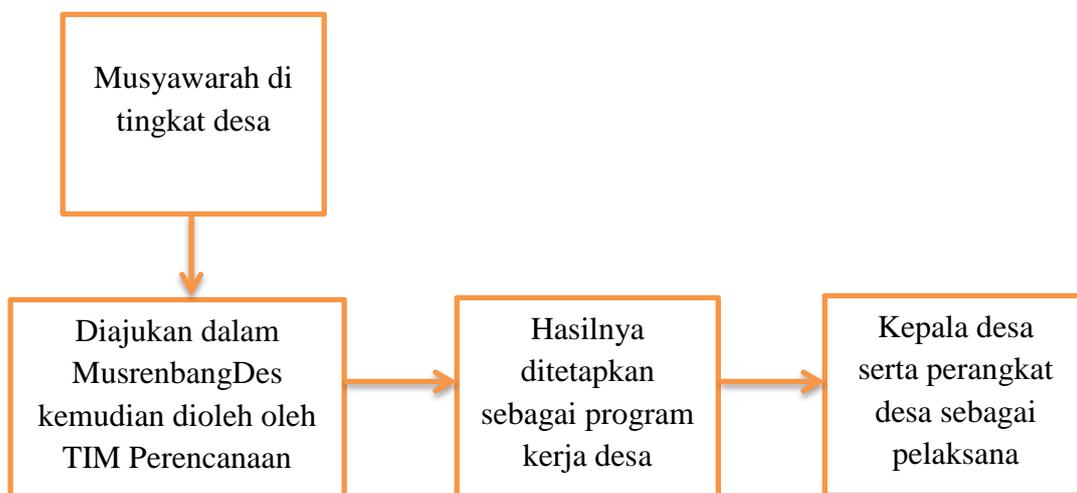
Peran Pemerintah sebagai *agent of change*, yang dilakukan melalui instrumen kebijakan, perencanaan maupun anggaran yang kemudian dirinci melalui program dan proyek (Kushandayani, 2001: 65).

Berdasarkan uraian diatas, bila dikaitkan dengan hasil penelitian di Desa Plajan yang mempunyai kewenangan dalam pembangunan fisik yang apabila dinominalkan jenis bangunan tersebut hanya menelan biaya kurang dari Seratus Juta Rupiah atau sama dengan Seratus Juta Rupiah dan pembangunan non fisik seperti halnya peningkatan perekonomian warga, pemberdayaan dan pembinaan ibu PKK, dan lain-lain. Walaupun dalam penentuan kegiatan-kegiatan yang masuk dan kewenangan desa di hasilkan dari musyawarah bersama antara pemerintah desa dengan berbagai tokoh masyarakat dan dalam pelaksanaannya oleh perangkat dilaksanakan secara bersama-sama, namun pada kenyataan hasil yang diperoleh dari realisasi kegiatan tersebut belum optimal, sehingga apabila terjadi demikian maka dilaksanakan sesuai dengan apa adanya, bahkan terkadang kewenangan tersebut tidak dapat terlaksana semua

Dari permasalahan tersebut di atas, yang menjadi faktor penyebab utamanya adalah faktor kemampuan sumberdaya manusia yang masih rendah, hal ini nampak dari tingkat pendidikan warga Desa Plajan yang rata-rata sebagian besar dari mereka berpendidikan terakhir SMP dan SMA, begitu juga dengan perangkat Desa Plajan sebagian besar adalah berpendidikan terakhir SMA. Selain itu kegiatan yang merupakan kewenangan desa sekaligus sebagai program kerja desa selama satu tahun

anggaran, padahal program kerja tersebut bukan merupakan perencanaan yang dilakukan oleh perangkat sebelum direalisasikan, dalam hal ini perangkat hanya sebagai pelaksana konsep hasil Musrenbangdes yang tertuang dalam Daftar Usulan Rencana Kerja Desa (DURKDes), sehingga wajar saja bila dalam pencapaian hasilnya bisa 100% tetapi ada keterlambatan waktu dalam penyelesaiannya.

Dari berbagai penjabaran tersebut diatas yang menjadi dasar perangkat untuk tidak membuat rincian program kewenangan harus dilaksanakan sesuai dengan tugas dan tanggungjawab berdasarkan bidangnya masing-masing. Hal ini sesuai dengan alur dalam penyusunan program desa yang terjadi selama ini



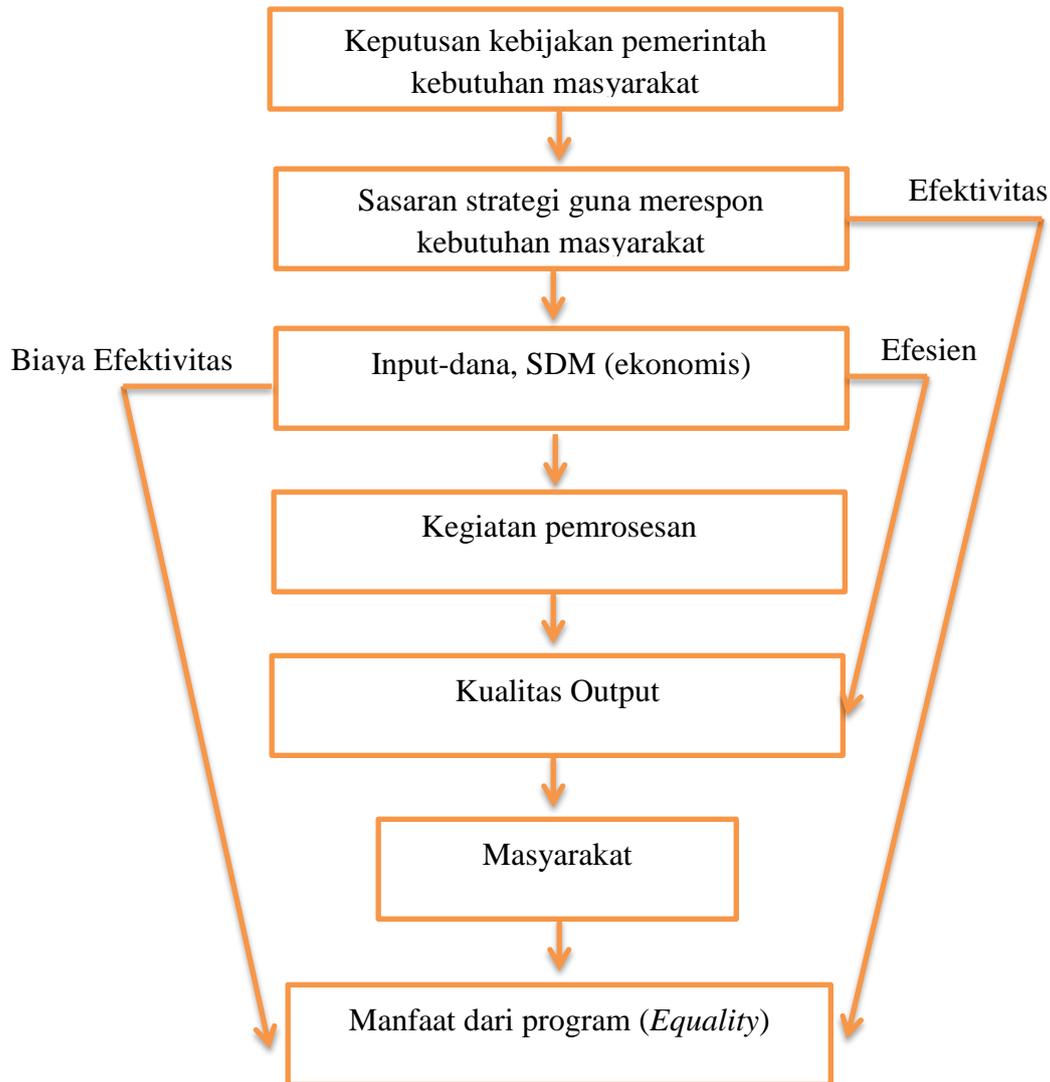
**Gambar 4.4 Alur kinerja perangkat sesuai dengan realita**

Dari bagan tersebut di atas terlihat bahwa untuk pengusulan pembuatan program kerja sebagai kewenangan perangkat belum terlihat walaupun di dalam Musdes juga melibatkan perangkat didalamnya, akan tetapi usulan program tersebut didominasi dari usulan warga, perangkat

hanya sebagai pelaksana program tersebut bukan sebagai perencana, sebagaimana pendapat Kushandayani (dalam Yuwono, 2001:66). Walaupun itu terlihat demokratis dan tersusun secara khierarkis, namun disisi lain juga akan berpengaruh pada profesionalisme perangkat serta berpengaruh pada pencapaian hasil dari program yang akan dilaksanakan oleh perangkat, karena perangkat hanya pelaksana dari apa yang telah ada.

Hal tersebut di atas terbukti dengan adanya keseringan terhadap ketidaktuntasan dalam pelaksanaan program pembangunan Desa Plajan terutama dalam pembangunan fisik, karena pembangunan fisik sangat rentan dengan masalah biaya yang harus dilakukan perencanaan dan perhitungan yang matang sebelum pelaksanaan, akibatnya sering sekali bangunan belum selesai dana yang dianggarkan sudah habis, sehingga antara perencanaan, sasaran, input dana yang ada, kegiatan pemrosesan serta kualitas *Output* kurang efektif dan efisien.

Berikut kami sajikan kerangka kerja sebagai indikator kinerja pemerintah yang sesuai dengan konsep dan prinsip dasar kinerja dalam rangka Otonomi Daerah



Gambar 4.5 Kerangka kerja

Dari bagan tersebut di atas, efisiensi merupakan ukuran yang melihat apakah kita mendapatkan *output* yang maksimal dari *input* yang telah dimasukan ke dalam proses. Efisiensi berkaitan dengan meminimalkan *input* untuk tingkat *output* yang telah ditetapkan, sebagai contoh adalah ukuran produktivitas yaitu jumlah program yang telah diproses oleh staf atau unit kerja, dibandingkan dengan standar atau target.

Sedangkan efektivitas kerja adalah merupakan gambaran sejauhmana *outcome* dari suatu kegiatan dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Pada umumnya perangkat belum bisa memahami apa yang menjadi kewenangan dari masing masing perangkat yang ada dalam pemerintahan Desa Plajan, hal ini juga terjadi antara pemerintah desa khususnya BPD dengan pemerintah desa khususnya Kepala desa dengan perangkat yang ada dibawahnya, dari kurang pahamiannya akan kewenangan tersebut kemudian sering terjadi kesalahpahaman, sehingga terkesan bahwa lembaga BPD hanya sebagai penghambat kinerja perangkat

Dari uraian tersebut di atas belum adanya perencanaan yang matang dari setiap perangkat Desa Plajan juga terlihat pada kebutuhan-kebutuhan perangkat dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, tidak adanya perencanaan ini kemudian dalam banyak hal menjadi hambatan kinerja perangkat, karena menurut mereka juga tidak memungkinkan untuk membuat perencanaan kebutuhan hal ini disebabkan karena faktor biaya yang sangat terbatas untuk desa, karena pemerintah desa tidak mempunyai pendapatan dari potensi desa walaupun ada itupun sangat minim jumlahnya karena Desa Plajan merupakan desa agraris serta desa wisata, akan tetapi walau demikian adanya perangkat berusaha untuk selalu melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang harus diselesaikan. Sebagai pengganti kebutuhan yang mereka butuhkan biasanya mereka mengajukan permohonan bantuan kepada pemerintah di atasnya selain itu juga terkadang mereka swadaya dengan mengeluarkan dari biaya sendiri

untuk pengganti kebutuhan yang dalam takaran kecil, selain itu juga karena faktor tidak adanya kewenangan dari setiap perangkat untuk membuat rencana program sebagai suatu kewenangan dalam kinerja sesuai dengan bidangnya.

Berdasarkan pada belum adanya daftar kebutuhan-kebutuhan pegawai juga berpengaruh pula terhadap daftar kebutuhan sarana dan prasarana, kebutuhan merupakan hal yang sangat pokok sedangkan sarana prasarana hanya sebagai faktor penunjang terhadap terlaksananya program, sehingga hal ini dianggap wajar, alasan yang sama juga karena faktor biaya yang sangat terbatas. Keterbatasan pemenuhan terhadap sarana dan prasarana juga kadang dirasakan menghambat kinerja perangkat, karena dari sarana dan prasarana yang ada yang sifatnya masih sangat terbatas harus saling menunggu untuk dapat menggunakannya, walaupun tidak demikian bagi perangkat yang hendak memerlukan sarana yang dibutuhkan maka harus berusaha sendiri dengan segala konsekwensi yang terkadang itu dirasakan merugikan pribadinya walau dalam skala kecil, namun yang lebih dari itu terkadang mengganggu efektivitas kerja, sehingga terkadang kinerja perangkat tidak bisa optimal.

#### **4.3.4. Upaya Yang Dilakukan Untuk Mengembangkan Efektifitas Kinerja Perangkat Dalam Rangka Meningkatkan Otonomi.**

Upaya untuk meningkatkan kinerja. Jika dicermati, kinerja bermakna daya guna, prestasi atau hasil. Menurut, Widodo (2005: 78) kinerja merupakan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan

tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan dan kinerja sebagai kata benda yang berarti “*Thing Done*” (hasil yang telah dikerjakan).

Kinerja individu perorangan (*individual performance*) serta organisasi (*organizational performance*) memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak terlepas dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan oleh kelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Sementara itu, individu atau sekelompok orang sebagai pelaksana dalam menjalankan tugas, wewenang dan tanggung jawab dengan baik, sangat tergantung kepada struktur (manajemen dan teknologi) dan sumber daya lain, seperti keuangan dan peralatan yang dimiliki oleh organisasi. Dengan demikian, kinerja lembaga salah satunya ditentukan oleh kinerja sekelompok orang sebagai pelaku organisasi.

Kinerja aparat dapat diartikan sebagai bentuk ukuran efisiensi dan efektivitas tidaknya suatu pemerintahan yang dijalankan. Sedangkan menurut Handoko (1986:7) menjelaskan untuk mengukur kinerja seseorang ada dua konsepsi utama yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi merupakan kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan benar dan tepat. Efisiensi ini merupakan konsep matematis atau merupakan perhitungan rasional keluaran yang lebih tinggi (hasil, produktivitas, *performance*) dibanding masukan-masukan (tenaga kerja, bahan, uang, mesin, dan waktu). Dengan kata lain dapat memaksimalkan keluaran dengan masukan

terbatas. Sedangkan efektivitas adalah kemampuan memilih tujuan atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Karyawan yang efektif adalah orang yang dapat memilih pekerjaan yang dapat dilakukan atau metode (cara) yang tepat untuk mencapai tujuan.

Untuk mengukur kinerja individu seorang pegawai dibutuhkan Instrumen pengukuran kinerja. Substansi instrumen pengukuran kinerja ini terdiri atas aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kualitas pelaksanaan tugas dan yang dapat diukur meliputi : 1) Prestasi kerja (*achievement*): yaitu hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas baik secara kualitas maupun kuantitas kerja. 2) Keahlian merupakan kemampuan teknis yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa berwujud kerja sama, komunikasi, inisiatif, dan lain-lain. 3) Perilaku (*attitude*) adalah sikap serta tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku di sini juga mencakup kejujuran, tanggung jawab, dan disiplin. 4) Kepemimpinan dalam hal ini mengenai kemampuan manajerial serta seni dalam memberi pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara baik cepat dan tepat termasuk menentukan keputusan yang prioritas.

Dari hasil wawancara yang dijelaskan diatas, pemerintah Desa Plajan masih terdapat sisi yang menjadi kelemahan dalam pelaksanaan roda pemerintahan selama ini, apalagi bila dikaitkan dengan tuntutan paradigma Otonomi Daerah yang harus didukung dengan potensi daerah

otonom (Desa Plajan), baik itu potensi sumber daya manusia dalam hal ini kemampuan aparatur pemerintah Desa Plajan yang cerdas dan profesional, maupun potensi sumber daya alam yang ada dalam hal ini sektor sektor lain yang dapat dijadikan sebagai income desa. Beberapa titik kelemahan yang ada dalam pemerintah Desa Plajan dalam menyongsong otonomi daerah adalah terletak pada rendahnya kemampuan sumber daya manusia yang ada (perangkat) serta rendahnya potensi alam sebagai pendapatan asli desa.

Namun dibalik kelemahan yang ada pada pemerintah desa Plajan, juga terdapat kekuatan yang berdasarkan dari hasil penelitian hal tersebut menjadi faktor keberhasilan kinerja pemerintah Desa Plajan yaitu perangkat yang ada di Desa Plajan mempunyai tingkat kepedulian yang tinggi terhadap kemajuan desanya, hal ini nampak pada etos kerja yang dimiliki oleh masing-masing perangkat walau mungkin dapat dikatakan imbalan (*reward*) tidak seimbang dengan tanggungjawab kinerja yang harus dilaksanakan. Dari kekuatan inilah yang kemudian dapat mengantarkan pemerintah desa mampu membangun desanya sebagai daerah otonom walaupun keberhasilan tersebut belum bisa optimal.

Beberapa upaya yang dilakukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perangkat Desa Plajan diantaranya:

1. Petinggi mengakomodasi seluruh keluhan serta kebutuhan warga masyarakat untuk di utarakan dalam Rapat bersama BPD, LKMD, dan seluruh perangkat desa.

2. Melakukan pelatihan terhadap para perangkat desa dalam memenuhi sumber daya manusia yang baik agar kinerja perangkat desa optimal dan memuaskan.
3. Melakukan evaluasi berjenjang disetiap program kerja, dan evaluasi secara personal pada setiap individu.