

OPTIMALISASI KINERJA PEMERINTAHAN DESA

Oleh :
Siti Umi Khayatun Mardiyah
FISE UNY

Abstrak

Pemerintahan desa kepanjangan tangan pemerintah pusat yang berada di tingkat desa. Dilihat dari sudut pandang struktur organisasinya, pemerintahan desa tidak memiliki otoritas penuh terhadap penyelenggaraan pemerintahan. Banyak tugas-tugas yang dikerjakan sebatas penuaian tugas bukan atas dasar kesukarelaan.

Tugas sebagai pelayan masyarakat semestinya paling menonjol sebagai ikon pemerintahan desa. Namun yang terjadi, tidak jarang dalam melakukan pelayanan, para aparat bertindak arogan. Kondisi demikian mencerminkan kinerja yang belum optimal. Kinerja yang dilaksanakan sebatas pengguguran kewajiban sebagai aparat/pamong desa semata. Kekuarangoptimalan kinerja dapat dipahami mengingat secara finansial pamong desa belum mendapatkan jaminan kelayakan hidup dari pekerjaannya tersebut. Rendahnya insentif membuat citra pamong desa dipandang sebelah mata. Sementara, perekrutan pamong desa yang tidak melalui seleksi yang ketat membuat kualitas sumber daya manusia rendah, ditambah mekanisme organisasi belum berjalan lancar, membuat kinerja belum optimal untuk memberikan andil bagi kemajuan desa.

Melihat persoalan tersebut, ada tiga langkah yang dapat ditempuh untuk memperbaiki kinerja pemerintahan desa. Pertama, mengupayakan kenaikan tunjangan. Kedua, meningkatkan kualitas sumber daya manusia pamong desa itu sendiri. Ketiga, meningkatkan kualitas pengawasan agar mekanisme organisasi pemerintahan desa lancar.

Kata Kunci : Kinerja Pemerintahan Desa

Pendahuluan

Keluarnya Undang-Undang (UU) Nomor 32/ 2004 tentang Pemerintahan Daerah membawa sejumlah

titik perubahan. Ada hal yang menarik tentang pemerintahan desa yang da-lam UU baru mengalami perubahan. Salah satu

pihak yang dirugikan dalam UU No 32/2004 ini adalah pemerintahan desa. Asas tugas perbantuan yang digunakan berbunyi: "*Tugas perbantuan adalah penugasan dari pemerintah (pusat) kepada (pemerintah) daerah dan/atau (pemerintah) desa; dari pemerintah provinsi kepada (pemerintah) kabupaten/kota dan/atau (pemerintah) desa; serta dari pemerintah kabupaten/kota kepada (pemerintah) desa untuk melaksanakan tugas tertentu.*" Dengan bunyi tugas perbantuan seperti itu, sementara persoalan-persoalan banyak muncul di tingkat desa, maka pemerintah desa berada pada posisi sebagai korban dari pemerintahan di atasnya. Pemerintahan desa ditempatkan pada posisi terbawah dalam hierarki pemerintahan, bukan sebagai ujung tombak yang memiliki inisiatif tersendiri. Akibatnya pemerintahan desa menjadi pihak yang selalu menerima tugas dari tingkatan pemerintahan di atasnya.

Dengan tugas berat itu, pemerintahan desa mengalami proses penunggangannya kepentingan pemerintahan di atasnya. Belum lagi dengan adanya perubahan Badan Perwakilan Desa menjadi Badan Permusyawaratan Desa, menjadikan proses demokrasi di tingkat desa menjadi hilang. Selain itu, Sekretaris Desa adalah pegawai negeri sipil yang proses pertanggungjawabannya mengarah kepada bupati lewat camat. Dengan status sebagai pegawai negeri sipil, sekretaris desa adalah

aparatur pemerintahan pusat di tingkat desa.

Struktur organisasi yang demikian menjadikan pemerintahan desa tidak memiliki otoritas penuh terhadap penyelenggaraan pemerintahan. Banyak tugas-tugas yang dikerjakan hanya sebatas penuaian tugas bukan atas dasar kesukarelaan sebagai pelayan masyarakat. Tidak jarang dalam melakukan pelayanan, para aparat bertindak arogan. Melihat persoalan itulah pemerintahan desa diharapkan mampu melaksanakan tugasnya sebagai pelayan masyarakat (*public servant*) secara optimal, mengingat level inilah seperti yang dikemukakan di atas memiliki beban yang berat dalam memberikan pelayanan publik.

Kondisi Riil Kinerja Pemerintahan Desa

Masyarakat desa sebagai pihak yang semestinya mendapatkan pelayanan dari pemerintahan desa banyak yang merasakan bahwa denyut pemerintahan desa tidak berjalan dengan maksimal. Di sejumlah desa, contoh di desa Sumbermulyo, aktivitas pemerintahan dimulai pukul 08.00 dan hampir berakhir pukul 12.00. Walaupun ada yang masih berjalan sesudah itu, aktivitas yang mereka lakukan sama sekali tidak bersentuhan dengan kegiatan pemerintahan. Ada tiga penyebab hal tersebut terjadi.

Pertama, rendahnya kesejahteraan. Seperti diketahui bahwa pegawai pemerintahan desa bukanlah pegawai negeri, dan hanya digaji dari kas desa sehingga gaji atau lebih tepat disebut sebagai kompensasi dari pekerjaan yang telah dilakukan belum layak/ belum cukup untuk memenuhi kehidupan sehari-hari. Bahkan tak jarang kompensasi yang diterima di bawah Upah Minimum Propinsi (UMP) daerah setempat. Tidak bisa disamakan, akan tetapi dilihat dari kelayakan hidup secara umum belum dapat memenuhi standar minimum. Hal ini banyak berpengaruh terhadap kinerja pemerintahan desa. Banyak diantaranya yang lebih berkonsentrasi pada sawah milik mereka, yang dianggap lebih memberikan hasil dari pada gaji mereka yang tidak seberapa. *Kedua*, rendahnya kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) kepala desa dan pamong desa. Banyak dijumpai, para pamong desa sebagian sudah tua dan berpendidikan rendah. Tak jarang mereka hanya mengenyam pendidikan dasar (SD/SMP). Mereka telah puluhan tahun mengabdikan dan nyaris tidak pernah mendapatkan pelatihan bagaimana mengelola pemerintahan desa. Mereka sulit beradaptasi dengan teknologi modern, semisal komputer yang sebenarnya sangat membantu pekerjaan mereka saat ini, apalagi dengan internet. Padahal, teknologi tersebut mutlak harus dikuasai agar ketertiban, kecepatan, dan

kerapian administrasi kantor desa bisa terwujud.

Ketiga, mekanisme organisasi pemerintahan desa kurang berjalan. Dalam banyak hal, sering ditemui hubungan antara kepala desa dan sekretaris desa tidak harmonis. Kepala desa sering bertindak sendiri dalam menjalankan roda pemerintahan desa. Para kepala urusan (pemerintahan, pembangunan, keuangan, kesehatan rakyat, dan umum) yang secara kelembagaan merupakan bawahan sekretaris desa dalam praktiknya cenderung lebih loyal kepada kepala desa. Akibatnya, kepala desa cenderung tidak transparan dalam mengelola keuangan desa. Dana dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dan pungutan dari masyarakat hanya diketahui oleh kepala desa dan kepala urusan keuangan.

Prinsip-prinsip Pengelolaan Pemerintahan Desa

Pemerintahan desa pada hakikatnya merupakan suatu organisasi yang beranggotakan masyarakat di tingkat desa. Layaknya suatu organisasi, pemerintahan desa juga memiliki kelengkapan struktur untuk menunjang kinerjanya sebagai lembaga yang memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sama halnya dengan berbagai organisasi pemerintahan negara lainnya, pemerintahan desa perlu

dikelola berdasarkan prinsip-prinsip organisasi yang rasional. Henry Fayol dalam SP Siagian (2001) menyebutkan prinsip-prinsip itu sebagai berikut

1. Pembagian tugas. Pembagian tugas dimaksudkan agar tugas dapat terdistribusi secara tuntas dan didasarkan pada azas fungsionalisasi yaitu dengan menetapkan hanya satu instansi yang secara fungsional bertanggung jawab atas tugas tertentu.
2. Wewenang dan tanggung jawab. Dalam menjalankan tugas pemerintahan perlu dijaga adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab yang dibebankan kepada seseorang. Keseimbangan ini penting karena apabila wewenang lebih besar dari tanggung jawab, tidak mustahil timbul kecenderungan bertindak sewenang-wenang; apabila tanggung jawab tidak dibarengi oleh wewenang, mungkin saja timbul keragu-raguan dalam bertindak; mutlak perlu memelihara akuntabilitas setiap tindakan pejabat pemerintahan.
3. Disiplin kerja. Kedisiplinan kerja tidak hanya dilihat dari banyaknya kehadiran, tetapi juga pada sikap mental dan perilaku yang dikembangkan agar bersifat positif.
4. Kesatuan komando. Untuk menghindari adanya kebingungan dikalangan bawahan, penerapan prinsip ini berarti bahwa setiap orang hanya menerima perintah dari satu orang saja yaitu atasannya langsung, biasanya diterapkan dengan pendekatan "satu langkah ke bawah".
5. Kesatuan arah. Organisasi diciptakan sebagai wahana untuk mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Kegiatan apapun yang dilakukan dalam dan oleh suatu organisasi, harus diarahkan pada pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan tersebut. Prinsip tidak boleh terlupakan, karena dapat berakibat pada terjadinya berbagai macam pemborosan.
6. Menempatkan kepentingan pribadi di bawah kepentingan umum. Sesuai dengan peran pemerintahan desa sebagai pelayan masyarakat, maka melalui pemenuhan kepentingan umum itu pula kepentingan pribadi akan terjamin.
7. Imbalan. Prinsip ini mengacu pada setiap orang yang menyumbangkan tenaga, pengetahuan, keterampilan dan waktunya bagi organisasi berhak menerima imbalan. Dengan demikian yang bersangkutan/abdi masyarakat tersebut dapat mencurahkan perhatian, tenaga dan waktunya kepada

- pelaksanaan tugas yang dipercayakan kepadanya.
8. Pola sentralisasi dan desentralisasi. Pola ini pada dasarnya menyangkut pola pengambilan keputusan, harus jelas apa-apa yang akan diputuskan secara terpusat ataukah didelegasikan kepada pejabat ditingkat bawah.
 9. Rentang kendali. Berkaitan dengan pengendalian yang efektif bagi organisasi, perlu ditekankan bahwa setinggi apapun kemampuan seorang pemimpin, kemampuan tersebut tetap terbatas, sehingga rentang kendali harus diperhatikan. Pembatasan rentang kendali yang tepat ialah yang didasarkan pada persepsi bahwa apabila jenis pekerjaan yang dilakukan oleh para bawahan bersifat teknis, mekanistik, repetitif atau rutinistik, rentang kendali dapat semakin jauh. Sebaliknya, bila sifat tugas pekerjaan yang harus dilakukan oleh para bawahan rumit, tidak teknis, tidak mekanikal dan tidak rutinistik melainkan menuntut inovasi dan kreativitas yang tinggi, rentang kendali menjadi semakin pendek.
 10. Keteraturan. Keteraturan diartikan sebagai kegiatan teknis seperti pengelolaan sarana dan prasarana serta keteraturan sosial yang tertuang dalam tindak tanduk dan perilaku yang mendorong efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja.
 11. Perlakuan yang adil. Kesetiaan dan dedikasi anggota organisasi/pemerintahan desa akan lebih besar apabila mereka merasa diperlakukan secara adil oleh atasan. Keadilan itu mencakup berbagai bentuk perlakuan organisasi terhadap para anggotanya seperti dalam hal pemberian imbalan, penempatan, promosi, pengembangan karier dan bahkan juga dalam pengenaan sanksi disiplin.
 12. Stabilitas pekerjaan. Merupakan jaminan bahwa seseorang tidak akan diberhentikan dari pekerjaan dan jabatannya tanpa alasan yang betul-betul kuat serta tidak timbul keinginan kuat dikalangan para anggota organisasi untuk pindah ke pekerjaan yang lain karena ketidakpuasan yang dialami dalam organisasi.
 13. Prakarsa. Prakarsa dalam lingkup organisasi perlu senantiasa dikembangkan dalam setiap anggotanya untuk senantiasa mencari dan menemukan cara-cara yang dipandang paling efektif untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya tanpa menyimpang dari pola dan mekanisme yang telah ditetapkan. Maka bawahan

perlu diberi kesempatan untuk berpendapat dan juga mengemukakan saran dalam rangka pengambilan keputusan terutama yang berkaitan dengan dirinya.

14. Jiwa korsa. Prinsip ini didasarkan pada pendapat bahwa kelompok kerja yang bersatu padu akan bekerja secara efektif dan produktif karena semangat kebersamaan terus ditumbuhsurburkan, solidaritas semakin kokoh, serta berbagai konflik yang mungkin timbul terselesaikan sehingga tidak ada pihak yang merasa dirugikan.

Selain mengacu pada prinsip-prinsip diatas, menganalisa permasalahan riil yang muncul, pemerintahan desa semestinya berorientasi pada pelayanan. Menurut S.P. Siagian (2001) sikap dan perilaku yang seyogyanya dilakukan oleh pemerintahan desa yaitu :

1. Dasar hukumnya jelas. Dalam setiap tindakan (keputusan dan peraturan) yang dijalankan harus mengacu pada hukum yang jelas (tertulis).
2. Hak dan kewajiban warga negara dalam hal ini masyarakat desa yang dilayani dinyatakan secara terbuka
3. Bentuk akhir pelayanan diketahui dan disepakati bersama,
4. Pelayanan diberikan dengan cermat, akurat, dan ramah,

5. Interaksi berlangsung secara rasional dan obyektif.

Dengan kata lain, dalam menjalankan tugasnya, aparat pemerintah tidak berorientasi kepada kekuasaan. Disamping hal-hal tersebut di atas, dalam menentukan dan memilih tipe dan struktur organisasi yang tepat, harus pula diperhitungkan :

1. Pentingnya koordinasi yang merupakan upaya sadar untuk menyatukan gerak langkah semua satuan kerja yang terlibat dalam penyelesaian tugas organisasi. Koordinasi akan terlaksana dengan baik apabila prinsip fungsionalisasi diterapkan dengan baik. Dalam menyelesaikan pekerjaan, yang bertindak selaku koordinator adalah pimpinan satuan kerja yang secara fungsional paling bertanggung jawab atas terselesaikannya tugas tersebut. Koordinasi sering tidak berjalan dengan baik karena adanya persepsi yang kurang tepat di kalangan pihak-pihak terkait yang tunduk pada koordinasi pihak lain. Agar koordinasi berjalan dengan baik maka unsur-unsur yang harus ada dalam aktivitas tersebut yaitu :
 - a. Pengaturan
 - b. Sinkronisasi
 - c. Kepentingan bersama
 - d. Tujuan bersama
 (Inu Kencana Syafie dkk, 1999)

2. Pendekatan kesisteman, yaitu organisasi dipandang, diperlakukan dan digerakkan sebagai suatu kesatuan. Pendekatan ini penting karena dalam kenyataan membuktikan bahwa suatu organisasi modern termasuk organisasi pemerintahan negara tidak ada satu tugas pun yang dapat diselesaikan secara tuntas dan baik hanya oleh satu satuan kerja tertentu, apalagi oleh seorang karyawan saja. Dalam rumus administrasi disebutkan bahwa hasil pekerjaan suatu organisasi sebagai keseluruhan lebih besar dari hasil yang mungkin dicapai oleh masing-masing satuan kerja yang bekerja sendiri-sendiri.

Dengan langkah-langkah tersebut, pemerintahan desa dapat mengoptimalkan kinerja Badan Permusyawaratan Desa untuk mengakomodasi gagasan-gagasan yang muncul dari masyarakat (*Public*).

Untuk mendukung kinerja organisasi, pemerintahan desa perlu menyusun langkah-langkah strategis yang dibuat secara jelas dan tertulis dalam lembaran kesepakatan bersama antar aparat pemerintahan desa itu sendiri. Adanya kesepakatan tersebut dapat menumbuhkan komitmen yang kuat. Komitmen inilah yang dapat digunakan sebagai alat untuk mempertanggungjawabkan kinerja pemerintahan desa selain aturan resmi yang telah ada.

Penutup

Kondisi riil di tingkat pemerintahan desa dengan berbagai permasalahan kinerja yang ada harus segera mendapatkan penanganan serius agar tidak menjalar pada generasi pamong desa berikutnya. Setidaknya ada tiga hal yang harus dilakukan agar perbaikan kinerja pemerintahan desa berhasil.

Pertama, mengupayakan kenaikan tunjangan untuk para pamong agar citra para pamong juga meningkat. Banyak kasus yang terjadi dalam manajemen, dengan menaikkan upah/tunjangan akan berbanding lurus terhadap peningkatan kinerja. Diakui atau tidak, citra suatu profesi kadang juga berbanding lurus dengan pendapatan yang diperoleh. Selama ini pendapatan kepala desa dan pamong desa bersumber dari bengkok (tanah kas desa). Besaran dan perbandingan hak mengelola tanah bengkok antara kepala desa, sekretaris desa, dan pamong desa bervariasi antardesa. Dengan pendapatan yang jauh dari kelayakan hidup itu citra pamong desa sulit terangkat. Insentif yang rencananya akan dikurangkan kepada kepala desa dan pamong desa yang besarnya sama dengan UMK diyakini banyak pihak akan menaikkan citra pamong desa.

Kedua, meningkatkan kualitas sumber daya manusia pamong desa itu sendiri. Jika tunjangan

sudah dinaikkan, citra pamong desa berhasil ditingkatkan, akan lebih mudah untuk menjaring calon pamong desa yang berkualitas. Pamong desa harus diisi dengan tenaga muda yang energik, penuh cita-cita, dan berpendidikan. Proses perekrutan pamong desa harus transparan dan jauh dari nuansa KKN (kolusi, korupsi, dan nepotisme). Hal ini berguna pula untuk merubah citra negatif birokrasi pemerintahan. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat pula dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan yang bertujuan meningkatkan kinerja pemerintahan desa harus sesering mungkin dilakukan., khususnya yang berhubungan dengan teknologi untuk membantu meringankan pekerjaan bagi pamong desa. Misal dalam pembuatan data base.

Ketiga, meningkatkan kualitas pengawasan agar mekanisme organisasi pemerintahan desa dapat berjalan lancar. Jajaran pemerintah kecamatan dan pemerintah kabupaten harus diberi wewenang dan berani menindak para kepala desa dan pamong desa yang terindikasi melakukan tindak pidana korupsi ataupun yang terbukti melakukan kesalahan yang melanggar norma masyarakat. Pengawasan yang berfungsi dengan baik dapat mendeteksi dan mengecek tiap kegiatan yang dilakukan pemerintahan desa, apakah telah mencapai hasil yang direncanakan atautkah justru ada penyimpangan. Dengan demikian, berbagai kebijaksanaan dapat dianti-

sipasi agar tidak melanggar aturan hukum dan moral yang berlaku di masyarakat.

Daftar Pustaka

- Inu Kencana Syafie dkk, 1999, Ilmu Administrasi Publik, Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Mujibur Rokhman, Mereformasi Pemerintahan Desa, Kompas 18 April 2006.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2005 Tentang Desa.
- SP Siagian, 2005, Administrasi Pembangunan : Konsep, Dimensi, dan Strateginya, Jakarta : PT Bumi Aksara.
- SP. Siagian, 2001, Kerangka Dasar Ilmu Administrasi, Jakarta : PT Rineka Cipta

Biodata penulis

Siti Umi Khayatun Mardiyah, S.Pd. Merupakan tenaga pengajar pada Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran, Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta.