

## Analisis Kinerja Aparatur Desa dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa di Kantor Desa Tawangrejo

Ibnu sariyanto<sup>1</sup>, Wisudani Rahmaningtyas<sup>2</sup>

<sup>1,2,3</sup>Prodi Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

DOI: 10.15294/baej.v6i3.28661

### Sejarah Artikel

Diterima: 24 Juni 2025  
Disetujui: 18 Juli 2025  
Dipublikasikan: 23 Desember 2025

### Keywords:

Efektivitas Kerja Kinerja  
Aparatur Desa,  
Pemerintahan Desa,  
Pelayanan Publik,

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja aparatur desa dalam penyelenggaraan pemerintahan di Desa Tawangrejo, Kecamatan Tunjungan, Kabupaten Blora. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan metode studi kasus, melalui teknik wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Informan dalam penelitian ini berjumlah delapan orang, terdiri dari Kepala Desa, Sekretaris Desa, dua Kepala Urusan (Keuangan dan Umum), dua Kepala Seksi (Pemerintahan dan Pelayanan), serta dua warga masyarakat yang aktif berinteraksi dengan pelayanan desa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja aparatur desa belum berjalan optimal, ditandai dengan rendahnya kualitas dan kuantitas kerja, keterlambatan waktu pelayanan, minimnya efektivitas pelaksanaan tugas, serta rendahnya kemandirian dalam menjalankan fungsi masing-masing. Permasalahan tersebut diperparah oleh belum adanya sistem evaluasi kinerja formal, kurangnya pelatihan, serta minimnya transparansi informasi publik. Temuan ini mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara praktik lapangan dengan standar ideal pelayanan pemerintahan desa sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan. Penelitian ini merekomendasikan perlunya penguatan kapasitas aparatur desa, pembenahan sistem tata kelola, dan penanaman budaya kerja profesional untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik di tingkat desa.

### Abstract

*This study aims to analyze the performance of village officials in governance in Tawangrejo Village, Tunjungan District, Blora Regency. The approach used was a qualitative case study method, using in-depth interviews, participatory observation, and documentation. The informants in this study numbered eight people, consisting of the Village Head, the Village Secretary, two Heads of Affairs (Finance and General), two Heads of Sections (Government and Services), and two community members who actively interact with village services. The results of the study indicate that the performance of village officials is not optimal, characterized by low quality and quantity of work, slow service times, minimal effectiveness in task implementation, and low independence in carrying out their respective functions. These problems are exacerbated by the absence of a formal performance evaluation system, lack of training, and minimal transparency of public information. These findings indicate a mismatch between field practices and the ideal standards of village government services as stipulated in legislation. This study recommends the need to strengthen the capacity of village officials, improve governance systems, and instill a professional work culture to improve the quality of public services at the village level.*

© 2025 Universitas Negeri Semarang

✉ Alamat Korespondensi

Gedung L FEB Unnes Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50299  
Email [ibnusunux43@students.unnes.ac.id](mailto:ibnusunux43@students.unnes.ac.id)

p-ISSN 2723-4495

e-ISSN 2723-4487

## PENDAHULUAN

Desa di dalam sistem pemerintahan Indonesia, merupakan entitas pemerintahan terendah yang memiliki peran strategis dalam menjamin pemerataan pembangunan dan pelayanan public (Matondang et al., 2024). Sebagai garda terdepan dari pelaksanaan kebijakan pemerintah, desa menjadi titik temu antara kepentingan negara dan kebutuhan nyata masyarakat. Keberadaan desa diakui dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang memberikan kewenangan kepada desa untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahannya sendiri berdasarkan asal-usul, adat-istiadat, serta aspirasi masyarakat lokal. Penyelenggaraan pemerintahan desa merujuk pada seluruh proses kegiatan pengelolaan urusan pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan yang dilakukan oleh pemerintah desa bersama lembaga desa lainnya, seperti Badan Permusyawaratan Desa. Proses ini mencakup perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, hingga pengawasan kebijakan dan program kerja desa (Gusmita, 2023).

Efektivitas penyelenggaraan pemerintahan desa sangat ditentukan oleh kualitas kinerja aparatur desa. Kinerja, sebagaimana dikemukakan oleh Richard M. (Steers 1985, yang dikutip dalam Nasution, 2014), merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, guna mencapai tujuan organisasi secara legal dan etis. Dalam konteks pemerintahan desa, kinerja aparatur tidak hanya mencerminkan pencapaian administratif, tetapi juga merupakan representasi langsung dari tanggung jawab publik yang diemban oleh pemerintah desa. Dengan kata lain, kinerja aparatur desa berperan penting dalam menjamin keberlangsungan fungsi-fungsi pelayanan, partisipasi masyarakat, serta keberhasilan pembangunan di tingkat desa (Nasution, 2014).

Keberhasilan kinerja aparatur desa tidak hanya bergantung pada faktor individu, tetapi juga pada dukungan sistem, regulasi, dan kapasitas kelembagaan yang memadai. Putra & Sari, (2021) menunjukkan bahwa digitalisasi layanan publik di desa mampu mendorong transparansi dan meningkatkan akuntabilitas aparatur. Penelitian Rahman & Nugroho (2022) menegaskan bahwa partisipasi aktif masyarakat sangat berperan dalam memperkuat pengawasan publik, sehingga potensi penyalahgunaan kewenangan dapat diminimalisir. Dewi et al, (2023) menyoroti optimalisasi peran Badan Permusyawaratan Desa (BPD) sebagai mitra strategis pemerintah desa untuk memastikan fungsi kontrol dan penyaluran aspirasi warga berjalan efektif.

Peningkatan kinerja aparatur juga memerlukan evaluasi kerja secara berkala serta program pelatihan yang berkelanjutan untuk mengasah kompetensi. Hidayat & Prasetyo (2021) menyebut lemahnya mekanisme evaluasi menjadi salah satu penyebab rendahnya disiplin kerja serta kurangnya profesionalisme aparatur desa. Fitriani et al. (2024) menambahkan bahwa optimalisasi pelayanan publik desa membutuhkan inovasi digital agar proses administrasi lebih cepat, terbuka, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Integrasi teknologi informasi, partisipasi warga, penguatan peran kelembagaan, serta pengawasan berkelanjutan menjadi prasyarat penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan desa yang profesional dan akuntabel.

Meski telah diberikan kewenangan yang luas, realitas di lapangan menunjukkan bahwa penyelenggaraan pemerintahan desa di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan yang kompleks. Berdasarkan laporan BPKP tahun 2022, sekitar 28% pemerintah desa mengalami kendala dalam aspek tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik. Persoalan yang paling menonjol adalah rendahnya kapasitas SDM aparatur desa, lemahnya kedisiplinan kerja, keterlambatan penyusunan laporan

keuangan desa (APBDes), dan kurangnya transparansi dalam pengelolaan informasi. Selain itu, inovasi dalam pelayanan publik desa juga masih sangat terbatas, padahal pelayanan publik yang berkualitas menjadi salah satu tolok ukur keberhasilan pemerintahan desa.

Permasalahan serupa juga dapat diamati secara spesifik di Desa Tawangrejo. Berdasarkan wawancara awal dengan kasi pelayanan Desa Tawangrejo mengatakan bahwa pelayanan administrasi desa kerap kali berjalan lambat, koordinasi antarperangkat belum optimal, dan keterbukaan informasi masih minim. Aparatur desa di Tawangrejo juga belum seluruhnya memahami tugas pokok dan fungsinya secara mendalam, serta belum menunjukkan sikap profesional dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Hal ini berdampak pada menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap institusi desa, serta menghambat proses pembangunan yang partisipatif dan berkelanjutan.

Sejumlah studi terdahulu turut menyoroti pentingnya peran aparatur dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Penelitian oleh (Gusmita, 2023) menunjukkan bahwa efektivitas pemerintahan desa sangat berkaitan erat dengan kemampuan perencanaan dan pengawasan internal perangkat desa. (Bayaq et al., 2018) menemukan bahwa keterlambatan dalam pelaporan dan ketidaksesuaian penyusunan APBDes di Desa Santan Tengah terjadi karena rendahnya pengalaman serta lemahnya pelatihan terhadap aparatur. Di sisi lain, (Fretes et al., 2024) menekankan bahwa ketidakhadiran inovasi dalam pelayanan menjadi penyebab rendahnya produktivitas pemerintahan desa dalam merespons kebutuhan masyarakat. Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa kelemahan dalam aspek kinerja aparatur berdampak langsung terhadap kualitas penyelenggaraan pemerintahan desa.

Mengacu pada teori kinerja organisasi yang dikemukakan oleh (Steers 1977 yang dikutip dalam (Rini, 2023)), aspek kemampuan, motivasi, dan dukungan situasional menjadi fondasi penting dalam menilai kinerja aparatur desa. Ketiga elemen ini dapat digunakan untuk mengamati sejauh mana aparatur desa mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efisien dan akuntabel. Dalam konteks Desa Tawangrejo, ketidakselarasan antara ketiganya menjadi titik perhatian dalam memahami mengapa kinerja aparatur belum optimal, serta bagaimana perbaikan dapat dirancang secara sistematis. Untuk melengkapi pemahaman mengenai dimensi kinerja aparatur, Robbins (2003) mengajukan model kinerja yang mengaitkan tiga komponen utama.

Menurut Stephen P. Robbins (2016) yang dikutip dalam (Aziz et al., 2022), kinerja individu dalam suatu organisasi dapat diukur melalui lima indikator utama, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Kualitas kerja merujuk pada tingkat kesesuaian hasil kerja dengan standar yang ditetapkan serta kepuasan penerima layanan. Kuantitas kerja menggambarkan volume pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh individu dalam kurun waktu tertentu. Ketepatan waktu menilai kecepatan dan ketelitian aparatur dalam menyelesaikan tugas sesuai batas waktu yang telah ditentukan. Sementara itu, efektivitas mengukur sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dapat mencapai tujuan dengan penggunaan sumber daya yang efisien. Terakhir, kemandirian mencerminkan kemampuan aparatur dalam menyelesaikan pekerjaan secara mandiri tanpa terlalu bergantung pada arahan atau bantuan dari pihak lain. Kelima indikator ini memberikan kerangka yang komprehensif dalam mengevaluasi performa aparatur desa, terutama dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik yang menuntut efisiensi, ketepatan, serta akuntabilitas.

Berdasarkan pemaparan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja aparatur desa dalam penyelenggaraan pemerintahan desa di Kantor Desa Tawangrejo secara komprehensif. Analisis ini mencakup pemahaman terhadap efektivitas pelaksanaan tugas, tingkat profesionalisme dalam pelayanan, serta tingkat transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan administrasi desa. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkuat kapasitas kelembagaan desa dan merumuskan strategi peningkatan kinerja aparatur secara berkelanjutan demi terwujudnya pemerintahan desa yang lebih responsif, partisipatif, dan profesional.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai kinerja aparatur dalam penyelenggaraan pemerintahan desa (Hasan, 2022). Studi dilakukan secara khusus di Kantor Desa Tawangrejo, Kecamatan Tunjungan, Kabupaten Blora. Pendekatan ini dipilih karena memberikan fleksibilitas dalam menggali fenomena sosial dan kelembagaan secara kontekstual, sekaligus memungkinkan peneliti untuk menelusuri berbagai dimensi kinerja yang tidak dapat dijelaskan melalui pendekatan kuantitatif.

Lokasi penelitian, yakni Desa Tawangrejo, dipilih karena menunjukkan permasalahan aktual dalam pelaksanaan tugas aparatur desa, seperti keterlambatan pelayanan, rendahnya kedisiplinan, serta minimnya inovasi dalam tata kelola pemerintahan. Informan dalam penelitian ini terdiri dari delapan orang yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling, dengan pertimbangan bahwa mereka memahami dan terlibat langsung dalam proses penyelenggaraan pemerintahan desa. Informan tersebut terdiri dari Kepala Desa, Sekretaris Desa, dua Kepala Urusan (Kaur Keuangan dan Kaur Umum), dua Kepala Seksi (Seksi Pemerintahan dan Seksi Pelayanan), serta dua orang warga masyarakat yang aktif berinteraksi dengan pelayanan desa. Jumlah informan dipertimbangkan cukup karena data yang diperoleh telah mencapai saturation point, di mana informasi yang diberikan mulai berulang dan konsisten.

Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan menggunakan panduan semi-terstruktur untuk menggali pandangan informan mengenai efektivitas kerja, tanggung jawab, dan hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas. Observasi dilakukan secara langsung terhadap aktivitas aparatur desa selama proses pelayanan administrasi dan kegiatan musyawarah desa, dengan mencatat pola kerja dan interaksi yang terjadi. Sedangkan dokumentasi mencakup pengumpulan data sekunder seperti struktur organisasi desa, jadwal pelayanan, laporan pertanggungjawaban APBDes, dan dokumen regulasi internal desa.

Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan teknik analisis interaktif dari Miles and Huberman yang dikutip dalam (Saputra, 2024), yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Tahap reduksi dilakukan dengan memilah data relevan, tahap penyajian dengan menyusun informasi ke dalam matriks tematik, sedangkan tahap penarikan kesimpulan dilakukan dengan mencari keterkaitan antarinformasi guna merumuskan pola-pola umum yang menunjukkan kualitas kinerja aparatur desa. Proses ini dilakukan secara siklikal dan berulang untuk memastikan kedalaman analisis.

Untuk menjaga validitas dan keandalan data, penelitian ini menerapkan triangulasi, baik triangulasi sumber maupun triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari aparaturnya dan masyarakat pengguna layanan. Sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan memadukan hasil wawancara, hasil observasi, dan data dokumentasi. Langkah ini dimaksudkan untuk memperkuat keabsahan hasil penelitian dan menghindari bias dari satu jenis data atau satu sumber saja.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **HASIL PENELITIAN**

Hasil penelitian ini disajikan berdasarkan lima indikator utama kinerja aparaturnya desa sebagaimana dikemukakan oleh Stephen P. Robbins (2016), yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan delapan informan (Kepala Desa, Sekretaris Desa, dua Kepala Urusan, dua Kepala Seksi, dan dua warga), observasi partisipatif selama dua minggu kerja, serta dokumentasi resmi desa. Untuk menjaga keabsahan data, peneliti melakukan triangulasi sumber dan teknik, yakni dengan membandingkan informasi dari berbagai informan dan memadukan hasil wawancara, observasi, serta dokumen administratif desa.

#### **Kualitas Kerja**

Secara umum, kualitas kerja aparaturnya desa Tawangrejo masih perlu ditingkatkan. Hal ini terlihat dari lambannya pelayanan administrasi dan kurangnya kemampuan dalam menyusun dokumen yang rapi dan informatif. Dalam beberapa kasus, perangkat desa tidak langsung dapat memberikan dokumen yang diminta oleh peneliti karena belum tersusun dengan baik atau perlu dikonfirmasi terlebih dahulu. Warga juga mengeluhkan kurangnya kejelasan informasi yang diterima dari pihak desa, termasuk dalam pelaksanaan program bantuan ternak yang tidak diinformasikan secara terbuka.

Dua warga yang diwawancarai memiliki pengalaman berbeda. Warga pertama menyatakan puas terhadap keramahan staf desa, namun mengeluhkan harus kembali keesokan harinya karena aparaturnya yang menangani dokumen tidak hadir. Warga kedua menyampaikan bahwa ia hanya mengetahui program bantuan ternak setelah pembagian selesai karena tidak menerima informasi sebelumnya. Observasi memperlihatkan bahwa belum ada sistem antrean, pencatatan pengunjung, atau mekanisme pengaduan formal. Ini menunjukkan kurangnya orientasi pada pelayanan publik yang terstandar.

#### **Kuantitas Kerja**

Dari hasil dokumentasi dan observasi, kuantitas kerja aparaturnya belum optimal. Hal tersebut ditunjukkan dengan tidak ditemukan laporan mingguan internal, berita acara pembagian tugas, maupun catatan administrasi lainnya sejak triwulan terakhir tahun sebelumnya. Kinerja administratif seperti rekap data, laporan kegiatan, dan pencatatan tamu desa masih bersifat insidental dan tidak dilakukan secara rutin. Hal ini menunjukkan bahwa volume kerja yang dihasilkan belum sebanding dengan tuntutan administratif pemerintahan desa.

### **Ketepatan Waktu**

Ketepatan waktu juga menjadi salah satu kelemahan yang menonjol. Selama pengamatan lima hari kerja, tiga hari di antaranya mengalami keterlambatan pelayanan antara 30 hingga 45 menit dari jam buka seharusnya (08.00 WIB). Hal tersebut didukung berdasarkan hasil observasi, kegiatan pelayanan kantor desa tidak selalu dimulai tepat pukul 08.00 WIB. Dari lima hari kerja yang diamati, tiga hari mengalami keterlambatan hingga 30–45 menit. Wawancara dengan Sekretaris Desa mengonfirmasi bahwa absensi pegawai masih belum berbasis sistem, sehingga kedisiplinan tidak terpantau secara formal. Selain itu, saat diminta data realisasi program, beberapa perangkat tidak dapat menunjukkan dokumen terkini dan harus berkonsultasi terlebih dahulu dengan pendamping desa. Hasil dokumentasi mendukung hal ini, karena tidak ditemukan laporan mingguan internal atau berita acara pembagian tugas rutin sejak triwulan terakhir tahun lalu. Sekretaris Desa mengakui bahwa belum ada sistem absensi elektronik atau mekanisme pengawasan waktu kerja yang memadai. Keterlambatan ini menurunkan efisiensi dan merugikan warga yang datang lebih awal untuk mengurus keperluan administrasi.

Telaah dokumen menunjukkan keterlambatan penyampaian Laporan Pertanggungjawaban APBDes tahun anggaran 2023, yang baru rampung pada Maret 2024. Kaur Keuangan menyatakan hal ini disebabkan kurangnya pelatihan sistem pelaporan baru. Selain itu, papan informasi di kantor desa terakhir diperbarui pada pertengahan 2023 dan tidak mencantumkan anggaran atau hasil kegiatan terbaru. Triangulasi dari masyarakat memperkuat temuan ini. Salah satu warga menyebut bahwa ia tidak mengetahui jadwal musyawarah desa karena pengumuman tidak ditempel atau diumumkan secara terbuka.

### **Efektivitas Kerja**

Efektivitas kerja aparatur tercermin dari sejauh mana tugas dan tanggung jawab dilaksanakan secara tepat sasaran dan efisien. Dalam hal ini, peneliti menemukan bahwa pembagian tugas antarperangkat tidak diperbarui sejak 2022. Beberapa perangkat juga mengaku kebingungan saat terjadi pembaruan regulasi dari tingkat kecamatan, menunjukkan kurangnya kesiapan dalam menyikapi perubahan. Evaluasi kinerja pun belum dilakukan secara formal, sehingga pencapaian target kerja sulit diukur secara obyektif. Dokumen pembagian tugas terakhir diperbarui pada tahun 2022.

Wawancara dengan dua kepala seksi menunjukkan bahwa tidak semua perangkat memahami pembagian peran masing-masing, terutama ketika ada perubahan regulasi dari kecamatan. Kepala Desa juga menyampaikan bahwa evaluasi kinerja masih dilakukan secara informal, tanpa indikator baku. Observasi peneliti mendapati bahwa dalam beberapa kegiatan administrasi, aparatur tampak meminta bantuan kolega yang lebih berpengalaman, meskipun itu bukan tupoksinya.

### **Kemandirian**

Tingkat kemandirian aparatur desa masih relatif rendah. Beberapa staf kerap meminta bantuan dari rekan kerja lain dalam menyelesaikan tugas, meskipun tugas tersebut seharusnya berada dalam tupoksi mereka sendiri. Ketergantungan ini menunjukkan bahwa aparatur belum sepenuhnya mampu menjalankan tugas secara mandiri, yang dapat berdampak pada lambannya proses pelayanan publik dan menurunnya efektivitas kerja secara keseluruhan.

Wawancara dengan Sekretaris Desa mengonfirmasi bahwa absensi pegawai masih belum berbasis sistem, sehingga kedisiplinan tidak terpantau secara formal. Selain itu, saat diminta data realisasi program, beberapa perangkat tidak dapat menunjukkan dokumen terkini dan harus berkonsultasi terlebih dahulu dengan pendamping desa. Hasil dokumentasi mendukung hal ini, karena tidak ditemukan laporan mingguan internal atau berita acara pembagian tugas rutin sejak triwulan terakhir tahun lalu.

## Triangulasi Sumber dan Teknik

**Tabel 1. Triangulasi Sumber dan Teknik Penelitian**

Jenis Data	Sumber 1: Aparatur	Sumber Masyarakat 2:	Teknik Tambahan
Jam pelayanan	08.00 – 14.00 (ideal)	Datang jam 09.00, belum buka	Observasi: buka rata-rata jam 08.40
Informasi program	Sudah diumumkan (Kepala Desa)	Tidak tahu ada program (warga)	Papan informasi: tidak diperbarui
Tupoksi perangkat	Ada dokumen tahun 2022	-	Tidak ditemukan dokumen pembaruan 2023

Sumber: Data Primer, diolah 2025

## Analisis Diskrepansi

Analisis diskrepansi dilakukan untuk mengukur perbedaan antara kondisi ideal (standar normatif) dan kondisi aktual (lapangan) Berdasarkan Permendagri No. 84 Tahun 2015 dan prinsip pelayanan publik (UU No. 25 Tahun 2009), seperti tabel berikut:

**Tabel 2. Analisis Diskrepansi**

Aspek Kinerja	Kondisi Ideal	Kondisi Aktual (Desa Tawangrejo)	Diskrepansi
Jam pelayanan	Dimulai pukul 08.00 WIB setiap hari kerja	Rata-rata mulai pukul 08.40 WIB	-40 menit dari standar
Evaluasi Kinerja	Ada evaluasi formal tiap 6 bulan	Tidak ada evaluasi tertulis/formal	Tidak sesuai prosedur
Informasi publik	Papan dan media digital diperbarui berkala	Hanya papan manual; tidak diperbarui sejak 2023	Informasi tidak transparan
Pelaporan keuangan	Disampaikan maksimal akhir Januari	Disampaikan Maret 2024	Keterlambatan 2 bulan

Sumber: Data Primer, diolah 2025

Hasil penelitian di Desa Tawangrejo menunjukkan adanya sejumlah tantangan dalam aspek efektivitas kerja, profesionalisme aparatur, transparansi, dan respons pelayanan publik. Temuan ini memiliki kesamaan dengan hasil penelitian (Telaumbanua et al., 2022) yang menemukan bahwa pelayanan publik di Desa Sisarahili belum berjalan optimal akibat rendahnya disiplin waktu dan kurangnya kesiapan informasi yang dapat diakses masyarakat. Masalah serupa juga terlihat dalam penelitian (Nasution, 2014) di mana aparatur desa di Pantai Labu Pekan belum menunjukkan kinerja maksimal akibat lemahnya koordinasi dan kedisiplinan. Sementara itu, aspek kurangnya partisipasi warga dan tidak meratanya informasi program juga diperkuat oleh (Setiawati & Farhani, 2019) yang meneliti pembangunan jalan usaha tani di Desa Matarah dan menemukan bahwa rendahnya sosialisasi serta lemahnya sistem komunikasi publik menjadi faktor penghambat efektivitas pelayanan. Dengan demikian, temuan di Tawangrejo mengonfirmasi pola umum dari berbagai studi sebelumnya mengenai permasalahan mendasar dalam penyelenggaraan pemerintahan desa,

khususnya terkait pemerintah desa dalam manajemen kinerja, akuntabilitas, dan keterlibatan masyarakat.

## **PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dilihat bahwa kinerja aparatur Desa Tawangrejo dalam penyelenggaraan pemerintahan belum sepenuhnya berjalan optimal. Berbagai temuan di lapangan menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara praktik aktual dengan standar ideal pelayanan pemerintahan desa. Hal ini dapat dibedah melalui empat aspek utama, yaitu efektivitas kerja, profesionalisme, transparansi-akuntabilitas, dan pelayanan publik.

Pertama, dalam aspek efektivitas kerja, keterlambatan pelayanan yang ditemukan melalui observasi dan pengakuan aparatur desa menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja belum menjadi budaya yang melekat. Kondisi ini mencerminkan lemahnya manajemen waktu dan kontrol internal terhadap pelaksanaan tugas. Dalam teori kinerja yang dikemukakan oleh Richard M. Steers (1985) yang dikutip dalam (Setyawati & Muhammad, 2022), efektivitas organisasi sangat bergantung pada kemampuan individu, motivasi kerja, dan sistem dukungan. Di Desa Tawangrejo, lemahnya sistem absensi dan ketiadaan mekanisme evaluasi kerja menyebabkan keterbatasan dalam mengukur dan meningkatkan efektivitas kerja aparatur secara menyeluruh.

Kedua, pada aspek kualitas dan kuantitas kerja, tidak diperbarunya dokumen pembagian tugas dan minimnya pelatihan teknis menunjukkan bahwa kapasitas sumber daya manusia belum dikelola secara berkelanjutan. Profesionalisme menuntut adanya pemahaman atas tupoksi serta sikap kerja yang disiplin dan tanggap terhadap perubahan kebijakan. Temuan ini selaras dengan penelitian (Lumaya et al., 2024) yang menyatakan bahwa rendahnya kualitas pelayanan desa umumnya disebabkan oleh kurangnya pelatihan dan tidak adanya sistem monitoring tupoksi secara terstruktur. Di Tawangrejo, profesionalisme aparatur desa masih terbatas pada pengalaman kerja, bukan pada peningkatan kompetensi yang terencana dan masih minim.

Ketiga, aspek ketepatan waktu juga masih menjadi kelemahan mendasar. Keterlambatan pelaporan APBDes dan tidak diperbarunya papan informasi menunjukkan adanya hambatan dalam mewujudkan tata kelola yang terbuka dan bertanggung jawab. Berdasarkan prinsip good governance dan temuan (Lamandasa, 2022), transparansi merupakan indikator utama kinerja birokrasi publik. Ketidaktifan dalam menyampaikan informasi secara terbuka berisiko mengurangi partisipasi dan kepercayaan masyarakat. Di Desa Tawangrejo, sistem informasi publik belum difungsikan secara maksimal, dan pelaporan keuangan masih dilakukan secara manual dan belum banyak digitalisasi.

Keempat, dalam hal kemandirian dan profesionalisme pelayanan publik, variasi persepsi masyarakat terhadap kualitas layanan menunjukkan belum adanya standar pelayanan minimal yang diterapkan secara konsisten. Salah satu warga merasa kecewa karena tidak mendapat informasi soal program bantuan, sedangkan warga lain menyebut pelayanan cukup ramah meski lambat. Temuan ini menunjukkan bahwa belum ada sistem yang menjamin pemerataan akses informasi dan kecepatan layanan. (Fretes et al., 2024) menyebutkan bahwa pelayanan publik yang baik bukan hanya soal sikap aparatur, tetapi juga mencakup sistem informasi, kecepatan, dan aksesibilitas. Ketidadaan sistem antrean, mekanisme pengaduan, dan media komunikasi resmi memperlihatkan bahwa pelayanan di Desa Tawangrejo masih berjalan secara konvensional dan reaktif, bukan berbasis system yang memudahkan.



## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kinerja aparatur Desa Tawangrejo dalam penyelenggaraan pemerintahan desa belum optimal. Temuan menunjukkan adanya kelemahan dalam berbagai aspek, seperti efektivitas kerja, kualitas dan kuantitas kerja, ketepatan waktu, serta kemandirian aparatur. Keterlambatan pelayanan, rendahnya kedisiplinan, kurangnya pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsi, serta minimnya transparansi informasi menjadi hambatan utama dalam mewujudkan pemerintahan desa yang profesional dan responsif. Belum adanya sistem evaluasi kinerja yang terstruktur dan program pelatihan yang berkelanjutan juga turut memperparah rendahnya profesionalisme aparatur.

Sebagai implikasi praktis, penelitian ini merekomendasikan perlunya perbaikan sistem tata kelola pemerintahan desa melalui peningkatan kapasitas aparatur dengan pelatihan rutin, penerapan teknologi informasi untuk mendukung transparansi, serta penyusunan indikator evaluasi kinerja yang terukur dan terjadwal secara berkala. Pemerintah desa juga disarankan untuk memperkuat mekanisme pengawasan internal dan mendorong partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan dan pengawasan program. Penanaman budaya kerja yang disiplin dan akuntabel sangat penting agar pelayanan publik di Desa Tawangrejo dapat berjalan lebih efektif, terbuka, dan dapat dipercaya oleh masyarakat. Temuan ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pemangku kebijakan di tingkat desa maupun pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan penguatan kelembagaan dan peningkatan kualitas pelayanan publik di desa-desa lain dengan kondisi serupa.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aziz, N., Dewanto, I. J., & Raya, U. T. (2022). Model Penilaian Kinerja Karyawan dengan Personal Balanced Scorecard (Studi Kasus Universitas Tangerang Raya). *Jurnal Manajemen dan Ekonomi*, 1(2), 168–177. <https://doi.org/10.55123/mamen.v1i2.218>
- Bayaq, S. R., Idris, A., & Djumlani, A. (2018). Analisis Kinerja Aparatur Desa dalam Kabupaten Kutai Kartanegara. *Jurnal Administrasi Publik*, 6(4), 601–612. <https://ejournal.unmul.ac.id/index.php/JAP/article/view/601>
- Dewi, P. S., Utami, W., & Kurniawan, D. (2023). Penguatan Fungsi BPD dalam Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 12(1), 45–58. <https://doi.org/10.14710/jip.v12i1.42895>
- Fitriani, A., Siregar, M., & Lestari, D. (2024). Inovasi Pelayanan Publik di Desa: Studi Kasus Penggunaan Aplikasi Pelayanan Mandiri. *Jurnal Kebijakan Publik*, 9(1), 23–33. <https://doi.org/10.22219/jkp.v9i1.5832>
- Fretes, O. De, Jeaneth, P., Kojongian, C., & Tulusan, M. T. (2024). Analisis Kinerja Aparatur Desa dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa (Studi Kasus di Desa Nggaki Kecamatan Taliabu Selatan). *YUME: Journal of Management*, 7(3), 1169–1177. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jurnal-yume/article/view/1169>
- Gusmita, E. (2023). Analisis Kinerja Aparatur Desa dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa di Serumpun Pauh Kabupaten Kerinci. *Jurnal Administrasi Publik*, 3(1), 63–72. <https://jurnal.unja.ac.id/jap/article/view/63>

- Hasan, M. (2022). Perumusan Masalah dalam Penelitian Kualitatif. Dalam *Metode Penelitian Kualitatif*. <https://osf.io/preprints/edu/hasan2022>
- Hidayat, M. T., & Prasetyo, B. (2021). Evaluasi Kinerja Aparatur Desa Melalui Pendekatan Good Governance. *Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 7(1), 12–20. <https://doi.org/10.30996/jpap.v7i1.4856>
- Matondang, K. A., Lubis, P. K. D., Endang, F. D. N., & Sianturi, P. T. (2024). Peran pemerintah desa dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. *Anggaran: Jurnal Publikasi Ekonomi dan Akuntansi*, 2(1), 362–367. <https://doi.org/10.61132/anggaran.v2i1.423>
- Lamandasa, S. R., & Ntada, S. (2022). Analisis kinerja aparatur pemerintah desa dalam pengelolaan alokasi dana desa (ADD) di Desa Bulili Kecamatan Lore Selatan. *Ekomen*, 20(2), 27–38.
- Lumaya, N. V., Guampe, F. A., & Kawani, F. B. (2024). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepemimpinan Pemerintah Desa terhadap Kepuasan Masyarakat: Studi di Desa Didiri Kecamatan Pamona Timur Kabupaten Poso. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 4(1), 10–20. <https://journal.untad.ac.id/index.php/JIA/article/view/10>
- Nasution, I. (2014). Kinerja Aparat Desa dalam Penyelenggaraan Pemerintahan di Desa Pantai Labu Pekan. *Jurnal Administrasi Publik*, 2(2), 99–110. <https://journal.unimed.ac.id/2012/index.php/jap/article/view/99>
- Putra, B., & Sari, N. (2021). Digitalisasi Pemerintahan Desa dalam Meningkatkan Transparansi. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(2), 55–63. <https://doi.org/10.31289/jap.v8i2.5011>
- Rahman, T., & Nugroho, Y. (2022). Peran Partisipasi Masyarakat dalam Penguatan Tata Kelola Pemerintahan Desa. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 26(1), 105–118. <https://doi.org/10.22146/jsp.70589>
- Rini, M. (2023). Analisis Kinerja Pegawai pada Program Verifikasi Serta Validasi DTKS di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa dan Sosial Kabupaten Barito Timur. *AS-SIYASAH: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*. <https://doi.org/10.31602/as.v8i2.11990>
- Setiawati, B., & Farhani, A. (2019). Analisis Kinerja Pemerintah Desa untuk Desa Matarah Kecamatan Dusun Timur Kabupaten Barito Timur. *Jurnal Administrasi Publik*, 3(2), 162–178. <https://jurnal.unlam.ac.id/index.php/jap/article/view/162>
- Setyawati, I. E., & Muhammad, F. (2022). Analisis Kinerja Aparatur Desa dalam Penyelenggaraan Pemerintah Desa di Kantor Desa Cinunuk. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 3, 1–10. <https://journal.unpad.ac.id/jip/article/view/1>
- Telaumbanua, G. R., Waruwu, S., & Lase, D. (2022). Analisis Kinerja Kepala Desa dalam Pelayanan Publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(2), 303–311. <https://journal.unimed.ac.id/2012/index.php/jap/article/view/303>
- Dewi, T. G., Saputra, G. W., & Istikomah, I. (2024). Pengaruh Kualitas Pelayanan Kartu Keluarga dan Kepercayaan Masyarakat Terhadap Kepuasan Masyarakat di Kecamatan Cimahi Tengah. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 24(1), 75–79. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v24i1.4135>

