

**ANALISIS KINERJA APARATUR DESA DALAM PELAYANAN PUBLIK (STUDI
PELAYANAN DI DESA GEMPOL KECAMATAN GEMPOL KABUPATEN
PASURUAN)**

Ahmad Sirojul Munir¹, Aminullah²

¹Universitas Yudhartha Pasuruan

²Universitas Yudhartha Pasuruan

[1ahmadsirojulmunir66@gmail.com](mailto:ahmadsirojulmunir66@gmail.com), [2aminullah@yudhartha.ac.id](mailto:aminullah@yudhartha.ac.id),

ABSTRACT

This study analyzes the performance of village apparatus in delivering public services, focusing on Gempol Village, Pasuruan Regency. The research addresses increasing public demands for effective, transparent, and accountable services at the village level. The study aims to evaluate the effectiveness of performance assessments of village officials and to identify both supporting and inhibiting factors in service delivery. Utilizing a qualitative descriptive method, data were collected through interviews, observation, and documentation involving village officials and key stakeholders. The research applies Davis's performance evaluation theory, which encompasses eight performance indicators including performance improvement, compensation adjustment, placement decision, training needs, career development, staffing process deficiencies, informational inaccuracies and job-design errors, and equal employment opportunity. Findings indicate that while officials have made efforts to improve performance through coordination and training (bimtek), challenges remain, particularly in compensation fairness and alignment of duties with qualifications. Moreover, career development is hindered by static job structures. Despite these limitations, there is notable responsiveness among officials in service delivery. The study concludes that improving apparatus performance requires structured training, equitable compensation, and clearer career pathways. These improvements are critical to ensure better service quality and to strengthen public trust in village governance. The results provide insights for policy formulation and capacity-building programs targeting village administrative units across Indonesia.

Keywords: public service, village apparatus, performance evaluation

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis kinerja aparatur desa dalam memberikan pelayanan publik, dengan fokus pada Desa Gempol, Kabupaten Pasuruan. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap layanan yang efektif, transparan, dan akuntabel di tingkat desa. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi efektivitas penilaian kinerja aparatur desa serta mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, dengan teknik

pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap aparatur desa serta pemangku kepentingan terkait. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori evaluasi kinerja dari Davis yang mencakup delapan indikator penilaian, antara lain peningkatan kinerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan pelatihan, pengembangan karier, kekurangan dalam proses perekrutan, ketidakakuratan informasi dan kesalahan desain pekerjaan, serta kesempatan kerja yang setara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun terdapat upaya peningkatan kinerja melalui koordinasi dan pelatihan (bimtek), masih terdapat kendala terutama dalam aspek kompensasi yang tidak sebanding dan penempatan tugas yang belum sepenuhnya sesuai dengan kualifikasi. Selain itu, pengembangan karier aparatur masih terhambat oleh struktur jabatan yang cenderung statis. Meskipun demikian, aparatur desa menunjukkan responsivitas yang baik dalam pelayanan kepada masyarakat. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja aparatur desa membutuhkan pelatihan yang terstruktur, kompensasi yang adil, dan jalur karier yang lebih jelas untuk meningkatkan kualitas pelayanan serta memperkuat kepercayaan publik terhadap tata kelola pemerintahan desa.

Kata Kunci: pelayanan publik, aparatur desa, evaluasi kinerja

Catatan : Nomor HP tidak akan dicantumkan, namun sebagai fast respon apabila perbaikan dan keputusan penerimaan jurnal sudah ada.

A. Pendahuluan

Pelayanan publik merupakan cerminan konkret dari hadirnya negara dalam kehidupan masyarakat. Di tingkat desa, pelayanan publik memiliki peran yang sangat vital karena desa merupakan entitas pemerintahan yang paling dekat dengan masyarakat. Kualitas layanan publik sangat ditentukan oleh kinerja aparatur desa yang tidak hanya dituntut bekerja secara administratif, tetapi juga mampu menunjukkan sikap profesional, responsif, serta akuntabel dalam menjalankan tugasnya.

Di era otonomi daerah, desa diberi wewenang luas untuk mengelola urusan pemerintahan sendiri sebagaimana termaktub dalam UU No. 23 Tahun 2014. Namun pelaksanaannya menuntut kesiapan aparatur dalam hal kapasitas manajerial, inovasi pelayanan, dan pemahaman atas prinsip *good governance*. Di sisi lain, tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik terus meningkat.

Namun, fenomena yang terjadi di lapangan menunjukkan masih banyak tantangan yang dihadapi

aparatur desa, seperti lambannya proses administrasi, kurangnya keterbukaan informasi, serta rendahnya kualitas interaksi antara aparat desa dan masyarakat. Kondisi ini terjadi pula di Desa Gempol, Kecamatan Gempol, Kabupaten Pasuruan, yang merupakan salah satu desa dengan tingkat dinamika sosial dan kebutuhan pelayanan yang tinggi. Tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang cepat, tepat, dan adil semakin meningkat seiring berkembangnya teknologi dan kesadaran publik terhadap hak-haknya.

Implementasi Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menegaskan pentingnya pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, serta mendorong optimalisasi kinerja penyelenggara, termasuk pemerintah desa. Namun, dalam praktiknya masih sering dijumpai hambatan seperti keterbatasan sumber daya manusia, anggaran, dan infrastruktur yang memengaruhi kualitas layanan di tingkat desa.

Sejumlah penelitian sebelumnya menyoroti kompleksitas permasalahan kinerja aparatur desa. Lase et al. (2023) menemukan bahwa

rendahnya kompetensi digital dan minimnya pelatihan teknis menjadi kendala utama dalam pelayanan publik. Mariam dan Kudus (2022) menunjukkan bahwa implementasi E-Government di desa belum optimal akibat keterbatasan infrastruktur dan literasi digital. Dhulhijjahyani et al. (2024) menekankan pentingnya keterlibatan masyarakat dalam perbaikan layanan melalui prinsip good governance, sedangkan Heri dan Assyahri (2024) mencatat bahwa digitalisasi meningkatkan efisiensi, tetapi belum sepenuhnya diimbangi dengan kesiapan SDM.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja aparatur desa dalam memberikan pelayanan publik dengan menggunakan pendekatan teori penilaian kinerja dari Davis dalam Priansa (2017). Indikator yang digunakan mencakup delapan aspek, antara lain peningkatan kinerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan pelatihan, pengembangan karier, kekurangan proses rekrutmen, kesalahan desain kerja, dan kesempatan kerja yang setara. Penelitian ini juga mengkaji faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat kinerja aparatur desa dalam menjalankan fungsinya.

Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif, data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi yang mendalam terhadap aparatur dan perangkat desa terkait. Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi akademik dalam memperkuat teori pelayanan publik dan manajemen kinerja aparatur desa. Secara praktis, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan bagi pemerintah daerah dan desa untuk memperbaiki sistem pelayanan publik dan meningkatkan kapasitas aparatur secara berkelanjutan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif (Moleong, di dalam Rita Fiantika et al., n.d. 2022), dengan tujuan untuk memahami secara mendalam fenomena kinerja aparatur desa dalam pelayanan publik di Desa Gempol, Kecamatan Gempol, Kabupaten Pasuruan. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali makna, persepsi, dan pengalaman subjektif dari para informan mengenai efektivitas

pelayanan yang diberikan oleh aparatur desa.

Sumber data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan kunci, seperti Sekretaris Desa, Kepala Urusan, dan Kepala Dusun. Selain itu, peneliti juga melakukan observasi langsung di kantor desa dan lingkungan pelayanan. Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen resmi, laporan kegiatan, arsip desa, serta literatur yang relevan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Observasi digunakan untuk mengamati langsung perilaku kerja aparatur desa, sedangkan wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi secara mendalam mengenai tugas, tantangan, dan persepsi aparatur terhadap sistem pelayanan yang berlaku. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan memverifikasi informasi yang telah diperoleh dari wawancara dan observasi.

Untuk analisis data, penelitian ini menggunakan model analisis interaktif dari (Miles dan Huberman dalam Kadji

2016) yang terdiri dari tiga tahapan utama, yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Ketiga proses ini dilakukan secara simultan dan terus-menerus selama proses penelitian berlangsung. Dengan metode ini, data yang diperoleh dapat dianalisis secara sistematis sehingga menghasilkan kesimpulan yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penelitian ini menemukan bahwa kinerja aparatur desa dalam pelayanan publik di Desa Gempol ditentukan oleh berbagai faktor yang beririsan antara aspek individu, sistem organisasi, serta dukungan kebijakan dan pelatihan teknis. Berdasarkan delapan indikator penilaian kinerja menurut Davis dalam Priansa (2017), ditemukan bahwa beberapa aspek mengalami kemajuan signifikan, sementara aspek lain masih menjadi kendala struktural.

Peningkatan Kinerja (Performance Improvement)

Secara umum, aparatur Desa Gempol menunjukkan peningkatan kinerja dalam hal kecepatan layanan administrasi, seperti pengurusan dokumen kependudukan. Hal ini

terlihat dari pernyataan perangkat desa yang menyebut bahwa pelayanan langsung diberikan begitu masyarakat mengajukan permohonan. Kinerja ini ditunjang oleh adanya koordinasi internal dan kegiatan bimbingan teknis (bimtek) yang dilakukan secara berkala. Temuan ini menunjukkan kecenderungan bahwa pendekatan manajerial berbasis koordinasi internal berpengaruh terhadap efektivitas pelayanan publik di tingkat desa. Hal serupa juga disampaikan oleh Heri dan Assyahri (2024) yang menemukan bahwa efektivitas pelayanan publik meningkat seiring dengan kemampuan teknis dan keterlibatan internal organisasi desa.

Penyesuaian Kompensasi (Compensation Adjustment)

Namun demikian, ditemukan bahwa aspek kompensasi menjadi salah satu faktor penghambat. Perangkat desa menyatakan bahwa insentif yang diterima tidak sebanding dengan beban kerja dan berada jauh di bawah Upah Minimum Regional (UMR). Hal ini berimplikasi pada turunnya motivasi kerja dalam jangka panjang, meskipun semangat kerja tetap dijaga melalui motivasi non-material seperti penghargaan

berbentuk piagam atau insentif nominal dari kepala desa. Penelitian Lase et al. (2023) menunjukkan hasil serupa bahwa insentif yang tidak sepadan menjadi salah satu penyebab menurunnya produktivitas pelayanan di lingkungan desa.

Keputusan Penempatan (Placement Decision)

Penempatan tugas di Desa Gempol sebagian besar didasarkan pada kewenangan kepala desa, dengan mempertimbangkan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja. Namun, masih terdapat ketidaksesuaian antara posisi jabatan dengan latar belakang individu. Dalam beberapa kasus, rotasi jabatan dilakukan untuk mengisi kekosongan posisi strategis tanpa mempertimbangkan pemetaan kompetensi secara sistematis. Ini menunjukkan perlunya pengembangan sistem merit dalam penempatan jabatan. Fenomena ini sejalan dengan temuan Zakly Hanafi et al. (2022), yang menyarankan perlunya sistem rekrutmen dan penempatan berbasis kualifikasi untuk meningkatkan akurasi fungsi layanan.

Kebutuhan Pelatihan (Training Needs)

Pelatihan teknis terbukti menjadi faktor yang sangat mendukung peningkatan kapasitas aparatur. Seluruh perangkat desa umumnya telah mengikuti bimtek sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Namun, tantangan masih muncul dalam bentuk kesenjangan penguasaan teknologi digital, di mana sebagian aparatur belum mampu memanfaatkan sistem informasi desa secara optimal. Hal ini konsisten dengan temuan Mariam dan Kudus (2022), yang mencatat bahwa keterbatasan literasi digital menjadi penghambat utama dalam digitalisasi pelayanan publik di desa.

Perencanaan dan Pengembangan Karier (Career Planning and Development)

Desa Gempol belum memiliki sistem pengembangan karier yang terstruktur. Aparatur desa cenderung tidak memiliki peluang peningkatan jabatan karena struktur desa yang statis. Pengembangan karier hanya difokuskan pada peningkatan kapasitas teknis individu. Hal ini dapat menurunkan insentif jangka panjang bagi SDM potensial. Penelitian Firdausi Dhulhijjahyani et al. (2024) menyarankan perlunya keterlibatan komunitas dalam penguatan

kapasitas SDM desa agar pengembangan karier lebih partisipatif dan berkelanjutan.

Proses Perekrutan Pegawai (Staffing Process Deficiencies)

Proses rekrutmen aparatur desa di Desa Gempol masih bersifat non-formal dan belum mengacu pada sistem merit. Pengisian jabatan cenderung dilakukan melalui penunjukan langsung oleh kepala desa, khususnya saat terjadi kekosongan posisi penting seperti Sekretaris Desa. Penempatan jabatan tidak melalui seleksi kompetensi terbuka, melainkan berdasarkan kedekatan struktural dan persepsi subjektif terhadap kapasitas individu. Hal ini menunjukkan adanya *staffing deficiencies* yang dapat memengaruhi objektivitas dan kualitas SDM. Dalam konteks ini, lemahnya sistem rekrutmen mencerminkan rendahnya profesionalisme birokrasi di tingkat desa, sebagaimana juga ditemukan dalam penelitian Zakly Hanafi et al. (2022) yang mengungkapkan bahwa keterbatasan sistem perekrutan aparatur desa dapat berdampak pada rendahnya efektivitas pelayanan publik.

Kesalahan Desain Pekerjaan (Informational Inaccuracies and Job Design Errors)

Meskipun tupoksi (tugas pokok dan fungsi) untuk setiap aparatur desa sudah dijabarkan dengan jelas, pelaksanaan di lapangan menunjukkan adanya tumpang tindih tanggung jawab antar perangkat. Beberapa jabatan strategis juga memiliki cakupan kerja yang terlalu luas, tanpa pembagian kerja yang seimbang. Contohnya, PLT Sekretaris Desa merangkap pekerjaan administratif dan koordinatif dalam waktu bersamaan. Ketidakseimbangan beban kerja ini berisiko menciptakan kelelahan kerja dan turunya kualitas pelayanan. Selain itu, ketiadaan evaluasi berkala terhadap desain kerja memperparah situasi. Temuan ini memperkuat kesimpulan Armstrong (2004) bahwa struktur organisasi publik yang tidak fleksibel dan tidak adaptif cenderung mengalami stagnasi kinerja.

Kesempatan Pegawai yang Sama (Equal Employment Opportunity)

Dari hasil wawancara dan observasi, tidak ditemukan indikasi diskriminasi dalam pembagian tugas atau perlakuan kerja antara perangkat

desa berdasarkan gender, usia, atau latar belakang sosial. Semua aparatur memiliki akses yang sama terhadap pelatihan dan tanggung jawab pelayanan. Meski demikian, peluang karier tetap tertutup akibat tidak adanya sistem pengembangan jabatan struktural. Dengan demikian, prinsip kesetaraan lebih terpenuhi dalam aspek akses dan perlakuan kerja, tetapi belum diwujudkan dalam pengembangan karier jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa *equality of opportunity* dalam konteks desa perlu diperluas dari hanya aspek operasional ke arah perencanaan jenjang karier yang berkeadilan. Hal serupa ditegaskan oleh Dhulhijjahyani et al. (2024) bahwa kesetaraan pelayanan internal harus dibarengi dengan perencanaan kapasitas yang berkeadilan untuk mencegah marginalisasi fungsional antarperangkat.

E. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Desa Gempol, dapat disimpulkan bahwa kinerja aparatur desa dalam pelayanan publik menunjukkan upaya yang positif, namun masih menghadapi berbagai tantangan. Aparatur desa secara

umum telah berusaha meningkatkan kualitas layanan melalui pelatihan, koordinasi rutin, dan pemahaman tugas pokok dan fungsi. Namun demikian, permasalahan seperti kompensasi yang belum memadai, ketidaksesuaian antara jabatan dan kompetensi, serta keterbatasan dalam penguasaan teknologi digital masih menjadi hambatan dalam mewujudkan pelayanan yang efektif dan profesional.

Aspek lain yang menjadi perhatian adalah tidak adanya sistem pengembangan karier yang jelas bagi aparatur desa, yang berdampak pada rendahnya motivasi kerja dan kurangnya inovasi dalam pelayanan. Selain itu, kurang optimalnya sistem evaluasi kinerja membuat peningkatan kualitas layanan belum dapat diukur secara objektif dan berkelanjutan.

Sebagai bentuk perbaikan, disarankan agar Pemerintah Desa Gempol:

1. Menyusun sistem evaluasi kinerja berbasis indikator yang terukur dan dapat dipantau secara berkala.
2. Melakukan penyesuaian kompensasi secara adil dan

proporsional dengan beban kerja aparatur.

3. Meningkatkan kualitas dan frekuensi pelatihan yang relevan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat.
4. Membangun sistem pengembangan karier yang terstruktur untuk meningkatkan motivasi dan profesionalisme aparatur desa.

Penelitian lanjutan disarankan untuk menjangkau wilayah desa lain dengan kondisi geografis dan sosial berbeda, serta melibatkan pendekatan kuantitatif untuk mengukur tingkat kepuasan masyarakat terhadap kinerja aparatur desa secara lebih objektif dan luas.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Armstrong, M. (2004). *Performance management: Key strategies and practical guidelines*. London: Kogan Page Publishers.
- Kadji, Y. (2016). *Metode penelitian ilmu administrasi*. [Tanpa tempat terbit].
- Priansa, D. J. (2017). *Manajemen kinerja kepegawaian dalam pengelolaan SDM perusahaan*. Bandung: Pustaka Setia.

Artikel/Publikasi Penelitian:

- Ahmad, Z. H., & Istiqoh, A. E. (2022). Analisis upaya strategis dalam memaksimalkan penerapan pelayanan publik berbasis e-government di desa.
- Dhulhijjahyani, F., Prastowo, D. S., & Pangestu, H. P. (2024). GoSuJo: Penerapan prinsip-prinsip good governance dalam meningkatkan kinerja public service oleh aparatur desa.
- Heri, S., & Assyahri, W. (2024). Analisis kinerja pemerintah desa dalam pelayanan publik di Desa Sinar Pekayau, Kecamatan Sepauk, Kabupaten Sintang.
- Lase, D., & Waruwu, S. (2023). Analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan perangkat desa dalam meningkatkan pelayanan publik.
- Mariam, M., & Kudus, I. (2022). Analisis penerapan electronic government (e-Gov) di Desa Sekarwangi, Kecamatan Soreang, Kabupaten Bandung.
- Undang-Undang nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik.
- Undang-Undang Desa nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.

Mohon untuk Disebarkan
PENDAS : JURNAL ILMIAH
PENDIDIKAN DASAR
UNIVERSITAS PASUNDAN

Menerima Naskah untuk dipublikasikan pada bulan Desember 2019 Volume IV, Nomor 2 Tahun 2019 dengan E-ISSN 2548-6950 dan p-ISSN 2477-2143 dan telah terindeks *Google scholar*, DOAJ (*Directory of*

Open Access Journal) dan SINTA . Naskah yang diterima mencakup hasil penelitian dengan tema yang sesuai dengan fokus dan scope jurnal Pendas yaitu penelitian di pendidikan dasar. Semua naskah akan melalui proses review sebelum terbit.

Batas akhir penerimaan naskah tanggal 30 Oktober 2019. Bisa kirim via ojs ke laman berikut : Web : <http://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas>.

Info lebih lanjut Hubungi:

1. Acep Roni Hamdani, M.Pd.
(087726846888)
2. Taufiqulloh Dahlan, M.Pd
(085222758533)
3. Feby Inggriyani, M.Pd.
(082298630689)