

PERKEMBANGAN ORGANISASI DAN MANAJEMEN PEMERINTAH DESA STUDI KASUS DI KABUPATEN LEBAK PROVINSI BANTEN

Rusito - rusito.tamireja@gmail.com
STIA Banten

Abstrak : Dengan otonomi desa dan pola desentralisasi maka perkembangan organisasi dan manajemen pemerintah desa harus meningkat agar tujuan yang sebenarnya dari otonomi desa yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat cepat tercapai. Namun kondisi yang terjadi bahwa perkembangan organisasi dan manajemen pemerintah desa masih sangat lamban untuk menuju pemerintah desa melayani. Tujuan penulisan ini adalah untuk memperoleh pemahaman perkembangan organisasi manajemen pemerintah desa dengan studi kasus di Kabupaten Lebak Provinsi Banten. Kerangka pikir yang digunakan yaitu pemikiran Janet V Denhart et al (2007:121).

Kesimpulan dari penulisan ini bahwa perkembangan organisasi dan manajemen pemerintah desa di obyek studi dimulai dengan telah ditinggalkannya pemerintah desa masa lalu dan secara formal sudah masuk kepada pemerintah birokrasi desa. Baru sebagian kecil pemerintah desa masuk pada fase pemerintah desa wirausaha karena kurangnya penanaman jiwa wirausaha. Pemerintah desa melayani dengan sepenuh hati terkendala dengan faktor luas wilayah dan kesulitan geografis meskipun anggaran desa yang berasal dari pemerintah meningkat.

Kata kunci : organisasi, manajemen, pemerintah desa

***Abstract :** With village autonomy and decentralization patterns, the development of village government organizations and management must be increased so that the actual goals of village autonomy that are to improve the welfare of the community are quickly achieved. However, the condition that the development of the organization and management of the village government is still very slow to go to the village government to serve. The purpose of this paper is to gain an understanding of the development of village government management organizations with case studies in Lebak District of Banten Province. The framework used is thinking of Janet V Denhart et al (2007: 121).*

The conclusion of this paper is that the development of the organization and management of the village government in the study object begins with the abandonment of past village government and has formally entered the village bureaucracy government. Only a small percentage of village governments enter into the village government entrepreneurship phase because of the lack of entrepreneurial spirit. Village government serves with a vengeance is plagued by factors of geographical area and difficulties even though village budgets from the government are increasing.

Keywords: organization, management, village government

PENDAHULUAN

Bahwa otonomi desa dengan implementasi UU No. 6/2014 tentang desa dan PP No. 43/2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 dan telah ditindaklanjuti dengan Perda Kabupaten Lebak No. 1/2015 tentang Desa telah berjalan selama 2 tahun dan pada tahun 2017 memasuki tahun ketiga. Implementasi peraturan perundangan tentang desa tersebut ditandai dengan membesarnya anggaran ke desa dan membesarnya kewenangan desa terutama kewenangan lokal berskala desa.

Kebijakan desentralisasi kewenangan dan anggaran ke desa tersebut tidak dilakukan terlebih dahulu langkah persiapan melalui perkuatan kelembagaan pemerintah desa. Dampak kebijakan desentralisasi yang tidak dipersiapkan mengakibatkan perkembangan organisasi dan manajemen pemerintah desa mengalami kelambatan. Dengan beban kewenangan dan anggaran yang besar sementara kondisi pemerintah desa belum mapan maka kewenangan dan pengelolaan anggaran desa tidak dapat dilakukan secara maksimal. Seharusnya kebijakan otonomi desa didahului dengan persiapan berupa pematangan pemerintah desa baik personil, sarana dan prasarana pemerintahan desa. Karena pemerintah desa adalah unsur utama desa yang diharapkan mampu menggerakkan unsur desa lainnya yaitu unsur masyarakat melalui pemberdayaan masyarakat dan unsur wilayah melalui penggalan dan pengembangan potensi desa yang ada di wilayahnya. Dengan demikian pemberdayaan masyarakat menjadi berkelanjutan (*sustainable*) karena diperankan oleh pemerintah desa yang kuat sebagai unsur utama desa.

Agar kewenangan dan anggaran desa efektif maka perlu adanya kebijakan dalam pembinaan dan pengawasan pemberdayaan masyarakat dan pemerintahan desa terutama dalam memperkuat organisasi pelaksana di tingkat desa yaitu Pemerintah Desa. Untuk

itu Pemerintah Daerah melalui Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Lebak terus berupaya meningkatkan perkuatan organisasi dan manajemen pemerintahan desa.

Masalah pokok dalam penelitian ini adalah perkembangan organisasi dan manajemen pemerintah desa mengalami kelambatan di Kabupaten Lebak Provinsi Banten. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : “Bagaimana perkembangan organisasi dan manajemen Pemerintah Desa Adat di Kabupaten Lebak Provinsi Banten ?”

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai perkembangan organisasi dan manajemen pemerintah desa. Hasil penelitian ini diharapkan memperoleh manfaat teoritis dan praktis.

TINJAUAN PUSTAKA

Pemerintah Desa seperti halnya organisasi publik lain mengalami perkembangan organisasi dan manajemen. Dalam konteks teori menurut Janet V Denhart et al (2007:121) bahwa perkembangan teori organisasi dan manajemen kontemporer dalam ilmu administrasi publik diawali pada masa pra sejarah (...s/d abad 19), masa *old public administration* (...s/d 1970) dan masa *new publik management* (1970 s/d 2003) dan masa *new public service* (2003 s/d sekarang).

Pada masa pra sejarah sampai dengan abad ke-19 terjadilah kapitalisme, kolonialisme, liberalisme, dengan gaya manajemen yang otoriter, terjadinya eksploitasi sumberdaya dan masih banyak negara-negara yang dijajah. Pada masa paradigma *old public administration* (OPA) lahir konsep birokrasi dan studi gerak dan waktu menghasilkan cara kerja ban berjalan sehingga dikenal spesifikasi pekerjaan, adanya hierarki jabatan dan *the right man on the right job*. Pada paradigma *new public administration* (NPM) yang ditandai dengan lahirnya konsep

reinvention government dan prinsip-prinsip administrasi publik dengan mengedepankan efisiensi, kreativitas dan daya saing. Perkembangan terakhir dari paradigma administrasi publik yaitu *new public service* (NPS) yang berlaku dari tahun 2003 sampai dengan sekarang dimana peran pemerintah adalah lebih banyak memberikan pelayanan daripada memberikan arahan (*more serving than steering*), masyarakat harus dilayani dan tidak dianggap pelanggan (*serve citizen not customer*) dimana jika masyarakat dianggap pelanggan maka yang diberikan layanan terbaik yang membayar lebih tinggi karena itu pada paradigma *new public service* pelayanan yang sama diberikan kepada masyarakat tanpa membedakan. Selanjutnya dalam paradigma *new public service* dikembangkan asas demokrasi, transparansi dan pertanggungjawaban dari semua aktivitas pemerintah.

Dengan mengikuti perkembangan teori organisasi dan manajemen kontemporer tersebut di atas, maka perkembangan administrasi pemerintah desa menurut Rusito (2017:233) dibagi menjadi 4 paradigma. Paradigma tersebut yaitu Paradigma Pemerintah Desa Budaya Lama, paradigma Birokrasi Desa, paradigma Pemerintah Desa Wirausaha dan Paradigma Pemerintah Desa melayani dengan sepenuh hati. Paradigma pra sejarah (...s/d abad 19) disamakan dengan pemerintah desa budaya lama. Pemerintah desa budaya lama dicirikan dengan setiap pergantian kepala desa selalu diikuti dengan pergantian perangkat desa, pergantian kantor desa dan sarana kerja. banyak desa yang tidak mempunyai kantor desa, perangkat desa hanya sekdes, sarana kerja kurang sehingga banyak desa manajemen pemerintahan desanya tidak berjalan. Fase ini harus sudah ditinggalkan.

Paradigma *Old Public Administration* (OPA) dalam konteks pemerintah desa disebut pemerintah desa dengan birokrasi desa dicirikan dengan makin baiknya penyelenggaraan pemerintahan

desa termasuk manajemen keuangan desa karena didukung dengan SDM perangkat desa secara kuantitas dan kualitas serta sarana prasarana kerja yang memadai. Kebiasaan lama setiap pergantian Kepala Desa selalu diikuti dengan pergantian Perangkat Desa, terjadinya pergantian kantor desa dan sarana dan prasarana lainnya sudah ditinggalkan. Ciri lain yaitu sudah adanya spesifikasi pekerjaan dalam jabatan organisasi Pemerintah Desa, adanya hierarki jabatan dan penempatan Perangkat Desa dalam jabatan (*the right man on the right job*) yaitu jabatan Sekdes, Kepala Urusan, Kepala Seksi dan Kepala Dusun.

Paradigma *New Publik Management* (NPM) dalam konteks pemerintah desa disebut pemerintah desa wirausaha. Pemerintah Desa Wirausaha yaitu mentransformasikan semangat wirausaha ke dalam pemerintah desa yang dilakukan dengan prinsip pemerintah desa menghasilkan ketimbang membelanjakan. dalam prakteknya pemerintah desa diharapkan tidak hanya berfikir bagaimana membelanjakan anggaran tetapi berfikir juga bagaimana menggali pendapatan desa sehingga dalam membangun tidak hanya bergantung pada anggaran pemerintah atas tetapi juga mampu meningkatnya pendapatan asli desa melalui hasil badan usaha milik desa maupun sumber pendapatan asli desa lainnya.

Paradigma *New Publik Service* (NPS) dalam konteks pemerintah desa disebut pemerintah desa melayani dengan sepenuh hati. Pemerintah Desa melayani dicirikan dengan Pemerintah Desa yang mampu melayani sebagian besar kebutuhan dasar masyarakat desa karena didukung oleh anggaran desa yang meningkat bersumber dari pemerintah maupun pendapatan asli desa, SDM aparatur desa yang berkualitas dan sarana prasarana kerja yang memadai. Untuk menuju paradigma pemerintah desa birokrasi desa, Pemerintah Desa Wirausaha dan Pemerintah Desa Melayani dalam penyelenggaraan kewenangan desa maka

faktor proses kemanusiaan (*human process*), struktur (*structure*), pengetahuan (*knowldge*), posisi strategis (*strategic position*) dan sumberdaya bukan manusia (*nonhuman reseources*) dan pembinaan (*coaching*) harus terintegrasi dan merupakan strategi dalam bentuk rencana aksi.

METODE PENELITIAN

Obyek atau fokus penulisan ini adalah organisasi pemerintah desa yaitu perkembangan organisasi pemerintah desa yang dimulai dari tahun 2014 sampai dengan sekarang. Prosedur yang digunakan meliputi : desain penelitian, informan penelitian, teknik pengumpulan data, instrument penelitian, teknik analisis data, teknik pengujian keabsahan dan penafsiran data dan jadwal pelaksanaan penelitian. Penelitian ini menggunakan desain penulisan *kualitatif* dengan metode analisis *deskriptif kualitatif*. Teknik yang digunakan di dalam penulisan ini yaitu observasi yang dilengkapi dengan *in-depth interview* yang dilakukan, terhadap *key informan* dan pembuatan catatan lapangan mengenai peristiwa-peristiwa yang ditemui Penulis di lapangan.

Informan dalam penulisan ini yaitu Asisten Administrasi Pemerintahan Setda, Unsur Dinas PMD (Kabid Bina Pemerintahan Desa, Kabid Bina Pembangunan dan Kelembagaan Masyarakat Desa, Kabid Bina Usaha Ekonomi Masyarakat), Camat dan Kepala Desa, Sekdes, Ketua BPD desa lokasi penelitian. Selain itu informan diambil dari tokoh masyarakat yang menguasai permasalahan tentang pemerintahan desa di Kabupaten Lebak.

Teknik yang digunakan dalam memperoleh data yang dibutuhkan dalam penulisan ini dilakukan melalui cara observasi atau Pengamatan, wawancara mendalam (*indepth interview*) dan studi dokumentasi. Analisis data dalam penulisan ini dilakukan secara simultan

(bersamaan), yaitu kegiatan pengumpulan data, interpretasi data dan penulisan draft hasil penulisan. Dalam prosesnya, analisis data dalam penulisan ini menggunakan model interaktif yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan verifikasi (*verification*). Pengujian data dalam penulisan ini dilakukan dengan menggunakan teknik *tringulasi* dan deskripsi rinci (*thick description*). Jadwal pelaksanaan penelitian dilakukan selama kurang lebih empat tahun yaitu tahun 2014, 2015, 2016 dan 2017.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Desa di Kabupaten Lebak

Penelitian ini berlokasi desa-desa di Kabupaten Lebak Provinsi Banten. Kabupaten Lebak adalah salah satu Daerah Tertinggal yang ada di Provinsi Banten yang tergabung dalam Asosiasi Kabupaten Tertinggal Indonesia (ASKATI). Kabupaten Lebak adalah Daerah Tertinggal yang paling dekat dengan Ibu Kota Negara Jakarta dengan jarak tempuh 100 Km atau 2 jam dengan perjalanan mobil dan bahkan 1 (satu) jam apabila ditempuh dengan perjalanan kereta api, tetapi kondisinya sangat tertinggal dibandingkan dengan Kabupaten/Kota lain di Provinsi Banten. Ada kalimat anekdot yang mengatakan bahwa : “Kabupaten Lebak adalah Kabupaten di Jawa yang kondisinya luar Jawa”. Daerah tertinggal adalah Daerah Kabupaten yang relatif kurang berkembang dibandingkan daerah lain dalam skala nasional dan berpenduduk yang relatif tertinggal.

Jumlah desa di Kabupaten Lebak, 340 Desa dan 5 Kelurahan pada 28 kecamatan, jumlah RT 5.995 dan RW 1.680. Dari 340 desa sangat sulit membedakan desa asli dan administratif. Desa administratif hasil pemekaran telah ada sebelum tahun 2006. Berdasarkan data yang ada desa baru hasil pemekaran yang dibentuk berdasarkan Perda Kab. Lebak No. 3/2006

Tentang Pembentukan, Penataan dan Perubahan Nama Desa-desa di Wilayah Kabupaten Lebak yaitu berjumlah 20 Desa. Pada tahun 2008 ditetapkan kembali 25 Desa baru melalui Perda Kab. Lebak Nomor 1/2008 yang terdiri dari 25 desa. Desa-desa hasil pemekaran termasuk desa administratif. Hal tersebut sebagaimana pendapat Sadu Wasistiono (2006:77-78) bahwa desa asli dengan karakteristik otonomi asli lebih dominan, *self governing community*, kekerabatan tinggi, kesatuan masyarakat hukum adat, masyarakat homogen, sifat kawasannya perDesan dan perkotaan. Desa administratif, karakteristik dari bentuk desa ini adalah antarlain dibentuk oleh pemerintah supra desa dan ada setelah kemerdekaan, otonomi pemberian lebih dominan, *quasi self governing community*, merupakan kesatuan masyarakat hukum, kekerabatan mulai berkurang, masyarakat mulai heterogen/pluralistik/majemuk, sifat kawasannya perotaan dan perdesan dan sebagainya. Bentuk desa seperti ini adalah desa-desa yang dibentuk karena pemekaran desa ataupun karena transmigrasi ataupun karena alasan lain yang warganya pluralistik, majemuk ataupun heterogen.

Tema perdesaan menjadi visi Kabupaten Lebak, berdasarkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah tahun 2014-2019 yaitu : Menuju Kabupaten Lebak yang maju dan berdaya saing melalui pemantapan pembangunan perdesaan dan pengembangan ekonomi kerakyatan. Pemantapan pembangunan perdesaan, merupakan upaya untuk terus melanjutkan pembangunan perdesaan sebagai basis utama pembangun yang dilakukan pada periode pembangunan sebelumnya. Pemantapan pembangunan perdesaan menunjukkan itikad pemerintah daerah untuk mengusung desa sebagai pusat pengembangan ekonomi, sosial dan budaya dan menggiring agar menjadi desa yang berkembang dan mandiri. Misi Kabupaten Lebak yang mendukung faktor kinerja pemerintah desa yaitu

meningkatkan tata kelola pemerintah yang berorientasi pelayanan publik. Birokasi berperan sebagai katalisator pembangunan daerah dengan karakteristik organisasi yang responsive terhadap tuntutan public sehingga senantiasa berorientasi pada peningkatan kinerja pelayanan secara transparan dan akuntabel.

Jumlah anggaran desa tahun 2017 sebesar Rp. 406.009.618.310,- dengan rincian Dana Desa APBN sebesar Rp. 274.521.587.000,- Alokasi Dana Desa APBD Rp.124.465.177.300,- dan Dana Bagi Hasil Pajak Dan Retribusi Daerah Rp. 7.022.854.010,-. jumlah alokasi masing-masing desa berkisar antara rp. 1,1 milyar sampai dengan 1,4 milyar.

Perkembangan Organisasi dan Manajemen Pemerintah Desa di Kabupaten Lebak

Perkembangan organisasi dan manajemen pemerintah desa di Kabupaten Lebak terdapat dalam rencana aksi yaitu dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJM Desa), Rencana Strategis Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) dan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJP). Dengan demikian dalam waktu 5-20 tahun kedepan perkembangan organisasi dan manajemen Pemerintah Desa sudah ada *road map*.

Perkembangan organisasi dan manajemen pemerintah desa di kabupaten lebak dibagi menjadi 4 fase yaitu fase pemerintah desa budaya lama, pemerintah desa birokrasi desa, pemerintah desa wirausaha dan pemerintah desa melayani. Keempat fase tersebut dijadikan *roadmap* dalam Rencana Strategis 2014-2019 Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Lebak. Kajian akademik *roadmap* perkembangan organisasi dan manajemen pemerintah desa merujuk pada teori Janet V Denhart et al (2007) bahwa perkembangan teori organisasi dan manajemen kontemporer dalam ilmu

administrasi publik diawali pada paradigma pra sejarah, paradigma *old public administration (OPA)*, paradigma *new publik management(NPM)* dan *paradigma new public service (NPS)*. Paradigma pra sejarah diidentikan dengan pemerintah desa budaya lama, paradigma *old public administration* diidentikan dengan pemerintah desa birokrasi desa, paradigma *new public administration* diidentikan dengan pemerintah desa wirausaha dan paradigma *new public service* diidentikan dengan pemerintah desa melayani sepenuh hati.

Pemerintah Desa Budaya Lama

Pemerintah desa budaya lama di Kabupaten Lebak berakhir sampai dengan akhir tahun 2014 karena sejak tahun 2015 implementasi kebijakan UU No. 6/2014 tentang Desa yang ditandai dengan membesarnya kewenangan dan anggaran desa sudah dimulai. Pemerintah Desa budaya lama dapat diketahui dengan indikasi bahwa setiap pergantian kepala desa selalu diikuti dengan pergantian perangkat desa, pergantian kantor desa dan sarana kerja. Banyak desa yang tidak mempunyai kantor desa, perangkat desa bukan menjadi profesi karena pada prakteknya rekrutmennya dilakukan penunjukan dan masa jabatan mengikuti masa jabatan kepala desa dengan gaji yang tidak jelas, sarana kerja kurang sehingga banyak desa-desa di Kabupaten Lebak manajemen pemerintahan desanya tidak berjalan. Siklus pergantian tersebut berlangsung setiap pergantian Kepala Desa membentuk lingkaran setan yang tidak pernah putus sehingga pemerintahan desa setiap awal masa jabatan Kepala Desa mulai dari titik nol. Fase ini harus kita tinggalkan.

Kondisi pemerintah desa budaya lama yang berlangsung sampai dengan tahun 2014 yang terjadi di Kabupaten Lebak kondisi organisasi dan manajemen pemerintah desa mirip sebagaimana diuraikan Janet V Denhart et al

(2007:121) bahwa pada masa pra sejarah sampai dengan abad ke-19 terjadilah kapitalisme, kolonialisme, liberalisme, dengan gaya manajemen yang otoriter, terjadinya eksploitasi sumberdaya dan masih banyak negara-negara yang dijajah

Pemerintah Desa Birokrasi Desa

Pemerintah desa birokrasi desa adalah pemerintah desa yang terdapat jabatan birokrasi sebagai pelaksana kebijakan desa. Hal tersebut sesuai paradigma *old public administration (OPA)* lahirlah konsep birokrasi dan studi gerak dan waktu menghasilkan cara kerja dan berjalan sehingga dikenal spesifikasi pekerjaan, adanya hierarki jabatan dan *the right man on the right job*. Jabatan birokrasi dalam pemerintah desa adalah para perangkat desa yang menjabat sebagai Sekretaris Desa, Kepala Urusan, Kepala Seksi, Kepala Dusun. Perangkat desa menjadi pegawai tetap yang profesional dengan penghasilan tetap dan tunjangan yang layak. Perangkat Desa dikelola dengan manajemen sumberdaya manusia mulai dari perencanaan SDM, rekrutmen, penugasan, pengembangan dan pemberhentian. Untuk menjamin Perangkat Desa tidak begitu mudahnya diberhentikan maka perangkat desa diangkat oleh Kepala Desa dengan dasar penetapan Nomor Register Perangkat Desa (NRPDDes) oleh Bupati dan persetujuan tertulis Camat dan pemberhentian perangkat desa dilakukan oleh Kepala Desa dengan dasar pencabutan Nomor Register Perangkat Desa (NRPDDes) dan rekomendasi tertulis Camat. Dengan pemerintahan desa birokrasi diharapkan makin baiknya penyelenggaraan pemerintahan desa termasuk manajemen keuangan desa karena didukung dengan SDM perangkat desa secara kuantitas dan kualitas serta sarana prasarana kerja yang memadai. Organisasi pemerintah desa dibangun dari mulai organisasi mekanik, *human relation* sampai dengan organisasi berbasis informasi teknologi menuju

electronic government village. Target yang ingin dicapai dalam pemerintah desa birokrasi desa yaitu pemerintah desa mampu merencanakan, mengelola dan mempertanggungjawabkan anggaran yang berasal dari sumber pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

Rekrutmen Perangkat Desa di Kabupaten Lebak dilakukan dengan pengangkatan Perangkat Desa lama yang memenuhi syarat tingkat Pendidikan minimal SLTA dan diangkat sebelum berlakunya UU No. 6/2014. Bagi Perangkat Desa baru dilakukan melalui seleksi berdasarkan pengalaman kerja, tingkat Pendidikan dan kompetensi. Pengangkatan perangkat desa lama ternyata tidak menjamin ketersediaan SDM yang memadai. Pengisian Perangkat Desa untuk melengkapi 5 jabatan pada organisasi pemerintah desa ternyata membutuhkan waktu 3 tahun dan baru selesai pada tahun 2017 dan keterlambatan tersebut dikarenakan perlu adanya persiapan regulasi yang harus dipersiapkan terlebih dahulu.

Untuk pembinaan perangkat desa dilakukan dengan penetapan peraturan disiplin perangkat desa dan untuk pengembangan perangkat desa dilakukan dengan berbagai jenis pelatihan teknis dan program Pendidikan tinggi konsentrasi/peminatan administrasi pemerintahan desa. Kemampuan Perangkat Desa dalam melaksanakan tugas minimal harus mampu menguasai komputer, pengelolaan keuangan desa dan bidang tugas untuk itu diperlukan pelatihan. Kondisi kapasitas Perangkat Desa di Kabupaten Lebak masih belum merata sehingga pekerjaan masih didominasi oleh Perangkat Desa yang mampu melaksanakan tugas teknis maupun administrative. Kapasitas yang diperlukan Perangkat Desa untuk dapat melaksanakan tugas minimal menguasai 3 bidang yaitu penguasaan computer, pengelolaan keuangan desa dan bidang tugas sesuai jabatan. Pada kenyataannya masih terdapat Perangkat Desa yang belum menguasai 3

bidang tersebut hal ini karena kurangnya kesempatan untuk mengikuti pelatihan. Kegiatan pelatihan yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah belum mampu menggarap seluruh Perangkat Desa yang ada karena terbatasnya anggaran Pemerintah Daerah. Dalam Anggaran Pendapatan Belanja Desa setiap tahun selalu dianggarkan untuk kegiatan pelatihan tetapi karena masih minimnya regulasi dan kesiapan dari penyelenggara terutama pihak ke-3 maka anggaran tersebut tidak dapat diserap dan menjadi sisa lebih pada akhir tahun anggaran.

Untuk memberikan kesejahteraan bagi Perangkat Desa di Kabupaten Lebak diberikan penghasilan tetap di atas Upah Minim Regional dan berbagai jenis tunjangan yaitu tunjangan wiyata bhakti, tunjangan pendidikan, tunjangan hari tua dan tunjangan kesehatan. Tunjangan wiyata bhakti dilihat dari masa kerja seorang Kepala Desa dan Perangkat Desa, tunjangan Pendidikan diberikan kepada Kepala Desa dan Perangkat Desa yang memperoleh gelar sarjana atau pasca sarjana dan tunjangan hari tua dapat diberikan setelah yang bersangkutan purna tugas.

Dengan start membangun pemerintah desa birokrasi desa yang baru dimulai pada tahun 2015 maka anggaran desa lebih diorientasikan untuk pengadaan sarana prasarana dan operasional pemerintah desa termasuk untuk kesejahteraan aparatur desa. Karena sebelum tahun 2015 pada umumnya desa-desa di Kabupaten Lebak masih masuk dalam katagori pemerintah desa masa lalu seperti yang diuraikan pada pembahasan di atas.

Pemerintah Desa Wirausaha

Pemerintah desa wirausaha yaitu mentransformasikan semangat wirausaha kedalam pemerintah desa yang dilakukan dengan prinsip pemerintah desa menghasilkan ketimbang membelanjakan. Dalam prakteknya pemerintah desa diharapkan tidak hanya berfikir bagaimana

membelanjakan anggaran tetapi berfikir juga bagaimana menggali pendapatan desa sehingga dalam membangun tidak hanya bergantung pada anggaran pemerintah atas tetapi juga mampu meningkatnya pendapatan asli desa.

Sumber pendapatan desa yang tidak berasal dari anggaran pemerintah terdiri atas pendapatan asli Desa, hibah, sumbangan yang tidak mengikat dari pihak ketiga dan lain-lain pendapatan desa yang sah. Pendapatan asli Desa terdiri atas hasil usaha, hasil aset, swadaya dan partisipasi, gotong royong dan lain-lain pendapatan asli Desa. Sumber pendapatan lain yang dapat diusahakan oleh Desa berasal dari Badan Usaha Milik Desa, pengelolaan pasar Desa, pengelolaan kawasan wisata skala Desa, pengelolaan tambang mineral bukan logam dan tambang batuan dengan tidak menggunakan alat berat, serta sumber lainnya dan tidak untuk dijualbelikan. (UU No. 6/2014 tentang Desa).

Dalam pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) terdapat beberapa faktor pendukung yaitu tersedianya anggaran desa, regulasi yang memungkinkan, sumberdaya manusia tersedia, sumberdaya alam yang belum terkelola. Dalam konteks regulasi pendirian Bumdes diatur dalam PP No. 43/2015 bahwa desa dapat mendirikan BUM Desa melalui musyawarah desa ditetapkan dengan peraturan desa dengan organisasi pengelola terpisah dengan organisasi Pemerintah Desa. Modal awal BUM Desa bersumber dari APB Desa berupa penyertaan modal desa dan dapat dari penyertaan modal masyarakat desa.

Dalam konteks teori pendirian BUM Desa terkait dengan konsep pemerintah wirausaha. Pemerintah wirausaha dibahas oleh David Osborne dan Ted Gaebler (1992) dalam buku yang berjudul *Reinvention Government* diterjemahkan mewirausahakan birokrasi mentransformasikan semangat wirausaha kedalam sektor publik. Konsep yang terkait langsung dengan pendirian badan usaha yaitu pemerintah wirausaha yaitu

menghasilkan ketimbang membelanjakan. Selanjutnya perilaku kewirausahaan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor-faktor internal meliputi hak kepemilikan (*property right-PR*), kemampuan/kompetensi (*ability/competency-C*) dan insentif (*incentive-I*) sedangkan faktor eksternal meliputi lingkungan (*environment-E*). (Suryana:2008:62)

Jumlah Bumdes di Kabupaten Lebak sebanyak 220 desa, dari jumlah tersebut telah dilakukan evaluasi dengan hasil terdiri dari tiga katagori yaitu bumdes yang harus diganti pengurusnya, bumdes yang tidak diperkenankan untuk menambah modal dan bumdes yang diperkenankan untuk menambah modal. Dari hasil evaluasi BUMDes se-Kabupaten Lebak terdapat diantaranya masuk dalam katagori BUMDes yang harus diganti pengurusnya dan BUMDes yang tidak diperkenankan untuk menambah modal hal ini disebabkan usaha BUMDes tersebut tidak berkembang. Faktor penyebab tidak jalan atau tidak berkembangnya usaha BUMDes yaitu prosedur pembentukan lembaga yang belum dijalankan, prosedur pengangkatan pengurus yang belum dilakukan sesuai ketentuan, proposal usaha tidak dilakukan verifikasi oleh tenaga ahli serta kurang tanggungjawabnya pengurus dalam menjalankan usaha.

Kurang tanggungjawabnya Pengurus Bumdes dalam menjalankan usahanya disebabkan karena tidak jelasnya kontrak kerja antara Pemerintah Desa dengan Pengurus BUMDes terkait dengan jumlah laba yang akan disetorkan untuk pendapatan desa setiap bulan atau setiap tahun. Kurang memahaminya hakekat bisnis dalam pemerintahan desa sehingga keluar dari prinsip *Business is Business*. Kurang memahaminya Pasal 190 Perda Kab. Lebak No. 1/2015 bahwa Kerugian yang dialami oleh BUM Desa menjadi tanggung jawab pelaksana operasional BUM Desa. Pengurus BUMDes tidak memberikan jaminan kepada Pemerintah Desa. Permasalahan para Calon Ketua

BUMDes tidak dilakukan seleksi terutama seleksi proposal usaha baru umumnya langsung dilakukan pemilihan melalui musyawarah Desa, belum adanya audit secara berkala, belum adanya pertanggungjawaban akhir tahun dan akhir masa jabatan dan pengurus BUMDes masih merupakan jabatan politik yang dipilih setiap masa jabatan dan belum adanya jabatan administrasi.

Dalam rangka penggalan pendapatan asli desa melalui hasil usaha seperti dari pengelolaan pasar desa hanya terdapat pada beberapa desa yang mempunyai pasar desa, pengelolaan kawasan wisata diantara Pantai Sawarna, Pantai Bagedur, Pantai Muara Binuangen, Wisata Pantai Cihara dan Wisata Budaya Kanekes. Pendapatan asli desa melalui usaha desa dalam pengelolaan tambang mineral bukan logam dan tambang batuan dengan tidak menggunakan alat berat terdapat di desa-desa yang terdapat bahan tambang pasir di Kecamatan Cimarga, Rangkasbitung, Maja, Cihara, Banjarsari. Pendapatan asli desa dari hasil aset berupa hasil dari tanah bengkok, sewa bangunan milik desa seperti gedung serbaguna untuk kegiatan olahraga dan hajat baru terdapat disebagian kecil desa. Pendapatan asli desa dari swadaya dan partisipasi, gotong royong merata disemua desa namun sulit dicatat dan nilai dengan uang. Pendapatan desa Hibah dan sumbangan pihak ketiga terdapat pada desa yang terdapat pabrik. Dari semua desa yang terdapat sumber pendapatan asli desa dan pendapatan desa dari hibah serta sumbangan dari pihak ke-3 jumlah pendapatan desa yang masuk ke kas desa dan direncanakan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa jumlahnya belum signifikan dibandingkan dengan sumber pendapatan yang berasal dari APBN dan APBD.

Untuk menjadikan pemerintah desa wirausaha maka harus ada langkah-langkah konkrit agar dapat menghasilkan sumber pendapatan desa. Beberapa poin penting untuk mewujudkan pemerintahan

wirausaha sebagaimana dikemukakan David Osborn & Ted Gaebler (2000:225-238) yaitu mengubah laba menjadi penggunaan public; Menghasilkan uang melalui pembebanan biaya; Membelanjakan untuk menabung : investasi untuk mendapatkan hasil dan mengubah manajer menjadi wirausaha.

Dalam penyelenggaraan pemerintahan desa prinsip mengubah laba menjadi penggunaan public dapat dilakukan dengan membangun bangunan untuk dikomersialkan. Menghasilkan uang melalui pembebanan biaya dapat dilakukan dengan membebani/memungut pengusaha yang menggunakan pelayanan pemerintah, menciptakan pelayanan pemerintah yang dapat mendatangkan uang. Membelanjakan untuk menabung yaitu dengan cara membuat program kegiatan investasi untuk mendapatkan hasil dan mengubah manajer menjadi wirausaha yaitu para Kepala Desa dan Perangkat Desa harus mampu merubah pola pikir bahwa setiap kegiatan yang dianggarkan senantiasa perlu dipertimbangkan dari aspek input dan output.

4.2.4. Pemerintah desa melayani

Pemerintah desa melayani (dengan sepenuh hati), melayani dengan sepenuh hati artinya melayani dengan penuh keikhlasan tanpa pamrih semata-mata hanya berharap ridho Allah SWT. Paradigma Pemerintah Desa melayani sepenuh hati dapat tercapai secara efektif apabila anggaran pemerintah desa telah cukup memadai baik yang berasal dari pemerintah maupun yang berasal dari pendapatan asli desa. Dengan anggaran desa yang meningkat bersumber dari pemerintah maupun pendapatan asli desa, didukung oleh SDM aparatur desa yang meningkat kuantitas dan kualitas serta kesejahteraanya didukung sarana prasarana kerja yang memadai maka pemerintah desa diharapkan mampu secara penuh melayani semua kebutuhan dasar masyarakat desa. Itulah sesungguhnya mimpi pemerintah melayani semua kebutuhan masyarakat apabila sudah seperti di negara maju.

Tujuan organisasi Pemerintah Desa adalah untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat desa melalui pemberian pelayanan. Pelayanan yang dilakukan Pemerintah Desa yaitu pelayanan kepada masyarakat desa dan pemerintah supra desa serta pihak yang berkepentingan lainnya. Core bisnis dari setiap organisasi berbeda-beda namun yang dilakukan oleh setiap organisasi adalah sama yaitu memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya. Bisnis menurut kamus artinya usaha komersial didunia perdagangan; bidang usaha; usaha dagang dari suatu perusahaan. Usaha dari suatu organisasi bisnis adalah mencari keuntungan sebesar-besarnya (*profit*), sedangkan organisasi publik yaitu memberikan pelayanan (*service*) yang sebaik-baiknya untuk mencapai kesejahteraan masyarakat (*welfare*). Pengertian bisnis (*business*) yang tepat pada organisasi publik adalah bidang usaha dalam bentuk program dan kegiatan. Bisnis/bidang usaha dalam organisasi Pemerintah Desa adalah memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya melalui program dan kegiatan untuk mencapai kesejahteraan masyarakat desa dan memberikan pelayanan kepada pemerintah supra desa dan pihak yang berkepentingan .

Persamaan antara organisasi bisnis dan organisasi publik yaitu dalam memberikan pelayanan. Hal tersebut sebagaimana dikatakan Prajudi Atmosudirjo (1999: 157) yaitu bahwa organisasi pemerintahanpun, misalnya suatu kantor kecamatan, dikelilingi oleh serangkaian pasar. Hanya sifat bisnisnya berbeda dari perusahaan. Namun prinsipnya sama, artinya Kantor Kecamatan harus melayani masyarakat kecamatan sedangkan perusahaan harus melayani langganannya. Analog dengan pendapat Prajudi Atmosudirjo bahwa organisasi Pemerintah Desa sebagai organisasi publik harus memberikan pelayanan kepada masyarakat desa disamping itu juga harus melayani pemerintah di atasnya dan

pihak-pihak lain yang membutuhkan pelayanan.

Kegiatan pelayanan yang telah dilakukan oleh Pemerintah Desa meliputi pelayanan administratif, pelayanan jasa public dan pelayanan barang public. Pelayanan administratif seperti penerbitan surat keterangan dan surat rekomendasi, pelayanan jasa publik seperti kegiatan kemasyarakatan dan pemberdayaan masyarakat. Pelayanan barang public seperti pembangunan sarana dan prasarana. Hal tersebut sesuai dengan UU No. 25/2009 tentang Pelayanan Publik bahwa ruang lingkup pelayanan publik meliputi pelayanan barang publik dan jasa publik serta pelayanan administratif yang diatur dalam peraturan perundang-undangan.

Gambaran pelayanan yang dilakukan di desa-desa se-Kabupaten Lebak meliputi pelayanan pada jam kantor maupun diluar jam kantor, jumlah kegiatan bidang pembangunan, kemasyarakatan dan pemberdayaan masyarakat pada APB Desa dan perbandingan usulan pembangunan masyarakat dengan realisasi anggaran APB Desa. Pada 10 Desa lokasi penelitian, umumnya kegiatan kantor dilakukan mengikuti jam kantor pemerintah daerah Kab. Lebak yaitu dimulai 07.30 s/d 04.00 wib walaupun pada praktanya kegiatan kantor secara efektif dimulai jam 08.00 wib. Meskipun jam kantor sudah ditentukan namun apabila diperlukan Aparatur Desa melaksanakan kegiatan 24 jam. Kegiatan yang biasa dilakukan diluar jam kantor yaitu kegiatan pengajian, kegiatan kepemudaan, jika terdapat warga yang lahiran, sakit, kematian dan hajatan.

Bentuk pelayanan administratif yang dilakukan Pemerintah Desa yaitu pelayanan penerbitan surat menyurat. Jenis surat yang diterbitkan yaitu surat keterangan dan surat rekomendasi. Surat keterangan dan surat rekomendasi tersebut seperti Surat Keterangan Tidak mampu, Surat rekomendasi Ijin Usaha, Surat Keterangan Domisili Penduduk, Surat

Kerangan Domisili Perusahaan, Surat rekomendasi ijin Ramai-ramai, Surat Keterangan Numpang Nikah, Surat Keterangan KTP Sementara, Surat Rekomendasi Permohonan KTP KK, Surat Keterangan Kematian, Surat Keterangan Penguburan/pemakaman, Surat Keterangan Lahir, Surat Keterangan Pindah Datang, Surat Keterangan Tinggal Sementara, Rekomendasi permohonan Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK), Surat Keterangan Suami Istri, Surat Keterangan Janda/Duda, Surat Keterangan Belum Pernah Menikah, Surat Keterangan Belum Memiliki Rumah, Surat Keterangan Pergi Ibadah Haji, Surat Keterangan Bekerja, Surat Keterangan Berpenghasilan, Surat Keterangan Beda Biodata, Surat Keterangan Cerai/Rujuk, Surat Keterangan Gangguan Lingkungan, Surat Keterangan Angkutan Barang, Surat rekomendasi pengurusan Surat keterangan Kehilangan kepala Kepolisian, Surat rekomendasi Ijin Mendirikan Bangunan. Surat Keterangan Pertanahan, Surat Keterangan Waris/Kuasa/Gadai, Surat Keterangan Harga Tanah dan Bangunan, Surat Keterangan Tidak Sengketa, Surat Keterangan Belum Memiliki SPPT PBB dan Surat Keterangan Domisili.

Pemerintah Desa juga memberikan pelayanan kepada SKPD Kabupaten dan Provinsi yaitu dalam penyediaan data dan laporan rutin. Laporan rutin desa seperti laporan kependudukan, laporan absen pegawai, laporan keuangan, laporan realisasi pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan, laporan realisasi pendistribusian beras sejahtera, laporan kondisi keamanan ketentraman ketertiban dan laporan perkembangan fisik.

Pemerintah Desa juga harus dapat dirasakan keberadaanya selama 24 jam oleh masyarakat desa dalam pelayanan bidang ketentraman ketertiban keamanan dan perlindungan masyarakat. Untuk itu pada 10 Desa lokasi penelitian ditugaskan 2-4 orang untuk melakukan jaga di kantor desa. Fasilitas kerja yang telah diberikan yaitu seperti seragam dan diberikan gaji

tetap setiap bulan dan diberikan pelatihan. Pengangkatan Petugas Jaga sesuai dengan Perbup No. 39/2015 dan Perbup 43/2016 bahwa Pemerintah Desa dapat mengangkat Petugas Jaga (*Raksa Desa*) maksimal 4 orang dan diberikan gaji tetap. Dengan adanya Petugas Jaga yang menjaga kantor desa 24 jam secara bergiliran, maka jika terjadi hal-hal yang tidak diinginkan dimasyarakat terutama pada malam hari seperti bencana alam, tindakan kriminalitas dan masyarakat sakit atau ibu melahirkan maka Pemerintah Desa dapat melakukan langkah-langkah antisipatif.

Berdasara uraian tersebut di atas dapat dikatakan bahwa pelayanan Pemerintah Desa dalam bidang pelayanan jasa publik dan pelayanan administratif cukup meningkat. Pelayanan dan kegiatan di desa makin meningkat setelah berlakunya UU No. 6/2014 diberlakukan, hal ini disebabkan adanya dukungan anggaran dalam APB Desa, tersedianya sarana prasarana kantor desa, penghasilan dan tunjangan yang jelas bahkan sampai dengan insentif bagi Ketua RT dan RW. Walaupun menurutnya masih terdapat hambatan dalam pelayanan diantaranya pemahaman kepala desa dan perangkat desa yang masih belum memahami peraturan tentang tata kelola pemerintahan desa, standar operasional prosedur termasuk peraturan hubungan kerja antara Kepala Desa dengan Perangkat Desa dan lembaga kemasyarakatan. Disamping itu rendahnya SDM masyarakat juga menjadi kendala dalam mengawasi penyelenggaraan pemerintahan desa sesuai dengan peraturan perundangan yang baru.

Meningkatnya pelayanan jasa publik dan pelayanan administratif pada desa-desa di Kabupaten Lebak karena didukung oleh beberapa faktor. Faktor yang mendukung meningkatnya pelayanan di desa selain anggaran adalah adanya perangkat desa dan kelembagaan masyarakat desa serta lembaga lain yang turut aktif di desa. Hambatannya yaitu masih adanya kepentingan pribadi kepala

desa yang pada akhirnya menghambat pelayanan itu sendiri.

Pemerintah Desa pada lokasi desa penelitian setidaknya-tidaknya telah memberikan pelayanan administratif dengan berpegang prinsip-prinsip pelayanan yang baik. Menurut Fitzsimmons and Fitzsimmons dalam Budiman Rusli (2013:179) menyebutkan bahwa terdapat sejumlah indikator yang diperlukan untuk melaksanakan sebuah pelayanan yang baik yaitu *tangibles*, *empathy*, *responsiveness*, *reliability* dan *assurance*. Prinsip *tangibles* yaitu dalam memberikan pelayanan telah mulai tersedia sumberdaya manusia Aparatur Desa dan sumberdaya sarana prasarana yang memadai. *Empathy* yaitu bahwa Pemerintah Desa telah berusaha untuk mau mengetahui keinginan dan kebutuhan masyarakat desa atau pihak lain yang membutuhkan pelayanan. *Responsiveness* yaitu keinginan melayani masyarakat dengan cepat dan *assurance* yaitu dalam memberikan pelayanan selalu memperhatikan etika dan moral.

Meskipun dalam pelayanan jasa publik dan pelayanan administratif sudah relatif baik namun dalam pelayanan penyediaan barang publik masih perlu terus ditingkatkan. Kemampuan Pemerintah Desa dalam menyediakan sarana dan prasarana yang memadai tergantung dengan jumlah anggaran desa yang tersedia dibandingkan dengan luas wilayah dan kesulitan geografis. Dengan luas wilayah desa dan tingkat kesulitan geografis desa yang tinggi maka kebutuhan sarana dan prasarana umum sangat besar dan Pemerintah Desa tidak mampu untuk memenuhinya meskipun anggaran tahun 2015, 2016 dan 2017 sangat meningkat dibandingkan tahun sebelumnya. Hasil observasi lapangan rata-rata realisasi anggaran untuk pembangunan sarana dan prasarana umum yang dapat dibangun pada tahun 2015 hanya sebesar 30% dan pada tahun 2016 hanya sebesar 35% dari jumlah total usulan berdasarkan hasil musrenbangdes.

Pada desa dengan kondisi luas wilayah yang luas dan geografis yang sulit seharusnya alokasi anggaran desa lebih besar untuk mendorong percepatan pembangunan fisik. Namun sebaliknya dalam kebijakan alokasi Dana Desa (DD) berdasarkan PP No. 22/2015 tentang Perubahan atas PP No. 60/2014 tentang Dana Desa yang bersumber dari APBN disebutkan bahwa alokasi dasar dihitung berdasarkan alokasi yang dibagi secara merata kepada setiap Desa sebesar 90% (sembilan puluh per seratus) dari alokasi Dana Desa. Alokasi anggaran berdasarkan formula (jumlah penduduk, jumlah penduduk miskin, luas wilayah dan tingkat kesulitan geografis desa) hanya 10%. Kebijakan tersebut juga diikuti oleh kebijakan alokasi dana desa berdasarkan Kep. Bupati Lebak No. 900/Kep.592-BPMPD/2015 tanggal 30 Desember 2015 Perihal Penetapan Rincian Besar Bantuan Keuangan kepada Pemerintah Desa di Kabupaten Lebak tangun anggaran 2016. Dengan kebijakan tersebut maka alokasi anggaran tiap desa hampir sama hal tersebut tidak sesuai dengan kondisi riil di desa dengan luas wilayah dan tingkat kesulitan geografis yang berbeda-beda.

Sebagai bahan perbandingan bahwa luas wilayah yang sempit sangat menguntungkan dalam meningkatkan pelayanan seperti halnya Negara Singapura. Faktor yang menentukan *style* administrasi Singapura sebagaimana dikemukakan oleh Jon ST. Quah (2010-15-24) yaitu: Geografi : Keuntungan memiliki wilayah yang kecil (*Geography: The Advantages Of Being Small*), sejarah : keberlangsungan warisan aturan dari Kolonial Inggris (*History: The Enduring Legacy Of British Colonial Rule*), pertumbuhan Ekonomi : dari kemiskinan menuju kemakmuran (*Economic Growth: From Poverty To Affluence*), demografi ; Masyarakat yang multi ras (*Demography: A Multi-Racial Society*), kontinuitas dan kestabilan politik (*Political Stability And Continuity*), tingkat Kendala (*Stretching The Contextual Constraint*).

Selanjutnya bentuk pelayanan Pemerintah Desa yang adil dan proporsional juga dapat dilihat dari alokasi penempatan kegiatan pembangunan dalam wilayah desa di masing-masing kampung. Pada desa-desa lokasi penelitian terlihat bahwa penempatan lokasi pembangunan fisik lebih banyak dilakukan karena adanya janji pada saat kampanye. Penempatan kegiatan pembangunan sesuai dengan janji kampanye terlihat pada desa-desa yang habis melaksanakan pemilihan Kepala Desa seperti di Desa Pasirkupa dan Desa Maja.

Kebijakan penempatan kegiatan fisik berdasarkan pendekatan politik terjadi pada desa yang kepala desanya baru terpilih pada umumnya berdasarkan pertimbangan politik yaitu karena ada janji dalam kampanye pemilihan Kepala Desa bukan berdasarkan skala prioritas lokasi yang sangat membutuhkan. Penempatan kegiatan fisik berdasarkan pertimbangan politik dibenarkan asalkan tercantum dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa dan Rencana Kerja Pemerintah Desa karena dokumen tersebut disusun berdasarkan beberapa pendekatan yaitu pendekatan teknokratik, pendekatan politik, pendekatan *top down* dan pendekatan *bottom up*. Setelah Kades terpilih dan dilantik yang bersangkutan sudah tidak menjadi milik para pendukungnya saja tetapi sudah menjadi pemimpin desa untuk melaksanakan pembangunan selama 6 tahun kedepan. Pencapaian target pembangunan setiap tahun yang tercantum dalam RKP Desa dan APB Desa akan menjadi ukuran dalam menilai kinerja Kepala Desa setiap akhir tahun. Untuk itu dalam perencanaan pembangunan di desa harus mempertimbangkan skala prioritas dengan menggunakan berbagai pendekatan yaitu pendekatan teknokratik, pendekatan politik, pendekatan *bottom up* dan pendekatan *top down* secara berimbang sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Faktor yang menghambat peningkatan pelayanan Pemerintah Desa dibidang pelayanan penyediaan barang publik yaitu selama ini anggaran masih bersifat sentralistik. Pola anggaran sentralistik yaitu pola anggaran langsung diberikan kepada masyarakat tanpa melalui Pemerintah Desa menyebabkan Pemerintah Desa tidak mempunyai kewenangan untuk mengelola kegiatan. Kegiatan langsung dikelola oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten atau Provinsi sementara tidak masuk dalam APB Desa.

Pola anggaran sentralistik yang selama ini terjadi telah membentuk perilaku masyarakat bahwa setiap ada kebutuhan masyarakat selalu muncul pengajuan tersebut bukan kepada Pemerintah Desa tetapi pengajuan proposal kepada Pemerintah Kabupaten maupun Provinsi. *Mindset* selalu meminta kepada Pemerintah Kabupaten dan Provinsi tersebut masih banyak terjadi dalam pemikiran masyarakat jika memerlukan pembangunan di kampungnya selalu harus mengajukan proposal ke tingkat atas. Hal ini menunjukkan Pemerintah Desa belum dianggap organisasi pemerintah yang mampu memenuhi kebutuhan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat desa. Contoh proposal pembangunan yang sering diajukan oleh masyarakat langsung ke Pemerintah Daerah proposal pembangunan masjid dan bantuan untuk pondok pesantren.

Dari uraian di atas bahwa pelayanan jasa publik dan pelayanan administratif pada desa-desa lokasi penelitian sudah cukup baik karena didukung oleh faktor anggaran, sarana dan prasarana kerja yang memadai. Namun dalam pelayanan penyediaan barang publik masih kurang karena faktor luas wilayah, kesulitan geografis dan kebijakan pegalokasian anggaran tiap desa yang belum terlalu mempertimbangkan luas wilayah dan kesulitan geografis pada masing-masing desa dan kebijakan anggaran melalui bantuan keuangan kepada desa.

Simpulan dan Saran

Perkembangan organisasi dan manajemen pemerintah desa dimulai pada fase pemerintah desa masa lalu, fase pemerintah desa birokrasi desa, fase pemerintah desa wirausaha dan fase pemerintah desa melayani. Pemerintah desa birokrasi desa diperlukan ketika beban kewenangan desa dan anggaran desa meningkat sehingga dibutuhkan pejabat birokrasi yang profesional agar kewenangan dan anggaran desa mampu dikelola dengan baik dimulai dari perencanaan, pelaksanaan dan peratanggungjawaban. Dalam rangka melaksanakan kewenangan desa yang besar diperlukan sumber pendapatan yang bukan hanya bersumber dari pemerintah tetapi harus dilakukan penggalan pendapatan asli desa dan pendapatan lainnya untuk itu diperlukan pemerintah desa wirausaha yang tidak hanya mampu membelanjakan tetapi mampu menghasilkan. Selanjutnya sesuai dengan tujuan pemerintah desa adalah meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa yang dilakukan dengan cara memberikan pelayanan jasa dan barang public dengan sebaik-baiknya untuk itu pemerintah desa melayani dengan sepenuh hati merupakan keniscayaan.

Perkembangan organisasi dan manajemen pemerintah desa di Kabupaten Lebak dimulai dengan telah ditinggalkannya pemerintah desa masa lalu. Secara formalitas dan kuantitas sebagian besar sudah masuk kepada pemerintah desa birokrasi desa dan sebagian kecil pemerintah desa di Kabupaten Lebak yang masuk pada fase pemerintah desa wirausaha. Dengan kondisi luas wilayah dan kesulitan geografis yang cukup meskipun anggaran desa sudah cukup besar yang berasal dari sumber pemerintah dan pemerintah daerah namun pelayanan pemerintah desa terhadap pemenuhan kebutuhan akan sarana dan prasarana masih sangat perlu ditingkatkan. Dengan demikian fase

pemerintah desa melayani dengan sepenuh hati masih belum maksimal karena terkendala dengan faktor luas wilayah dan kesulitan geografis serta belum meningkatnya sumber pendapatan desa asli desa dan pendapatan desa lainnya.

Saran teoritis yaitu bahwa penulisan ini baru mengkaji organisasi dan manajemen pemerintah desa dari perspektif perkembangan paradigma maka konsep organisasi dan manajemen pemerintah desa perlu pengkajian lebih lanjut dari perspektif lain. Diharapkan pihak-pihak yang terkait dalam pembinaan pemerintah desa perlu memahami dan memiliki pengetahuan yang memadai menyangkut konsep-konsep yang berkaitan dengan organisasi dan manajemen pemerintah desa. Saran praktisnya yaitu Pemerintah dan Pemerintah Daerah perlu melakukan kegiatan nyata dalam implementasi kebijakan otonomi desa bukan hanya orientasi pada pemberdayaan masyarakat tetapi juga pada pemberdayaan pemerintah desa karena pemerintah desa adalah unsur utama desa yang menggerakkan unsur lain yaitu masyarakat dan wilayah serta belum meningkatkan sumber pendapatan desa.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirdjo, Prajudi. 1996. *Teori Organisasi*. Jakarta: STIA LAN Press.
- Denhardt, Janet V and Robert B Denhardt. 2007. *The New Public Service expanded Edition Serving, not Steering*. ME Sharpe Armonk. New York, London, England.
- Osborn, David and Ted Gaebler penerjemah Abdul Rosyid. 1996. *Mewirausahakan Birokrasi Reinvention Government Mentransformasi Semangat Wirausaha Ke Dalam Sektor Publik*. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo.
- Quah, Jon. ST. 2010. *Public Administration Singapore-Style*. Singapore: Emerald Group Publishing Limited.

Rusito. 2017. *Kinerja Pemerintah Desa di Kabupaten Lebak Provinsi Banten. The Performance of the Village Government in Lebak Regency Banten Province*. Bandung. Unpad.

Rusli, Budiman. 2013. *Kebijakan Publik Membangun Pelayanan Publik yang Responsif*. Bandung. Hakim Publishing.

Suryana. 2008. *Kewirausahaan Pedoman Praktis : Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Jakarta. Salemba Empat.

Peraturan

Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.

Peraturan Daerah Kabupaten Lebak Nomor 1 Tahun 2015 Tentang Desa.

Peraturan Daerah Kabupaten Lebak Nomor 3 Tahun 2006 Tentang Pembentukan, Penataan dan Perubahan Nama Desa-desa di Wilayah Kabupaten Lebak.

Peraturan Daerah Kabupaten Lebak Nomor 1 Tahun 2008 Tentang Pembentukan, Penataan dan Perubahan Nama Desa-desa di Wilayah Kabupaten Lebak.

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.