

MENATA SUMBER DAYA
Menuju
GOOD GOVERNANCE DESA

Prof.Dr. Tulus Suryanto, S.E.,M.M.,Akt.,CA.

Dr. Abdul Rahmat, M.Pd.



**MENATA SUMBER DAYA MENUJU GOOD
GOVERNANCE DESA**

Yogyakarta: Zahir Publishing, Januari 2018

ISBN: 978-602-5541-13-1

Penulis : Prof.Dr.Tulus Suryanto, S.E.,M.M.,Akt.,CA.
Dr. Abdul Rahmat, M.Pd.
Tata Letak : Ismi Aziz
Design Sampul : Roslani Husein

Diterbitkan oleh:

ZAHIR PUBLISHING

Kadisoka RT.05 RW.02, Purwomartani,

Kalasan, Sleman, Yogyakarta 55571

0857 2589 4940 E: zahirpublishing@gmail.com

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak
sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami haturkan pada Tuhan yang Maha Esa, atas rahmat dan karunia -Nya sehingga penulisan buku ini bisa selesai.

Lahirnya Undang-Undang Desa No. 6 tahun 2014 memberikan legitimasi yang kuat bagi aparat desa dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan di desa. Selain itu juga, undang-undang desa adalah seperangkat aturan mengenai penyelenggaraan pemerintahan desa dengan pertimbangan telah berkembang dalam berbagai bentuk sehingga perlu dilindungi dan diberdayakan agar menjadi kuat, maju, mandiri dan demokratis sehingga dapat menciptakan landasan yang kuat dalam melaksanakan pemerintahan dan pembangunan menuju masyarakat yang adil, makmur dan sejahtera. Desa memang terasa lebih akrab di telinga suku Jawa. Menurut Sutardjo Kartohadikoesoemo (1984: 15) perkataan (arti kata) desa, dusun, *desi*, seperti juga perkataan *negara*, *negeri*, *nagaro*, *negory* (*nagarom*), asalnya dari perkataan Sanskrit (Sanskerta), yang artinya tanah air, tanah asal, tanah kelahiran. Sebagaimana ditulis Geertz (2000), desa merupakan sebutan lawan dari negara (*nagara*, *nagari*, *negeri*). Desa memiliki arti 'daerah pedalaman', 'daerah', atau 'daerah yang diperintah'.

Akhirnya, dengan kerendahan hati penulis berharap untuk koreksian terhadap isi dan keilmiahannya. Saran dan masukan yang membangun diharapkan demi penyempurnaan dimasa datang, terima kasih.

MENATA SUMBER DAYA
Menuju
GOOD GOVERNANCE DESA

Prof.Dr. Tulus Suryanto, S.E.,M.M.,Akt.,CA.

Dr. Abdul Rahmat, M.Pd.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I MENGENAL DESA KITA	1
A. Pengertian Desa	1
B. Desa di Indonesia	4
C. Ciri Umum Desa	8
BAB II ADMINISTRASI DESA	15
A. Pembentukan Desa	15
B. Kedudukan Kepala Desa	17
C. Tugas dan Kewajiban Kepala Desa	19
BAB III DINAMIKA DEMOKRASI DESA	22
A. Akar Demokrasi Desa	22
B. Politik Pedesaan Dalam Pemilihan Kepala Desa ..	23
C. Mengorganisasikan Strategi Dalam Pemilihan Kepala Desa	24
D. Persaingan Dalam Pemilihan Kepala Desa	25
BAB IV PEMERINTAHAN DESA	28
A. Konsep Pemerintah Desa	28
B. Tugas Pemerintah Desa	31
C. Konsep Pembangunan	33

BAB V MANAJEMEN SDM DESA	37
A. Definisi Manajemen SDM	37
B. Tujuan, Sasaran, dan Fungsi MSDM	39
C. Pentingnya MSDM Bagi Organisasi Desa	46
BAB VI KEPEMIMPINAN DESA.....	54
A. Konsep Dasar Kepemimpinan	54
B. Fungsi Kepemimpinan	56
C. Pentingnya Mempelajari Kepemimpinan	63
BAB VII MEMBANGUN KEMANDIRIAN DESA	65
A. Hakekat Pembangunan Desa	65
B. Tujuan Pembangunan Desa	67
C. Ciri-Ciri Pembangunan Desa	69
D. Prinsip-Prinsip Pembangunan Desa	72
E. Pentingnya Pembangunan Desa	74
BAB VIII PENGELOLAAN KEUANGAN DESA.....	76
A. Keuangan Desa	76
B. Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa	81
BAB IX BADAN USAHA MILIK DESA	83
A. Pengertian Badan Usaha Milik Desa	83
B. Pembentukan Badan Usaha Milik Desa	85
C. Keuangan dan Perekonomian Desa.....	87
BAB X REPOSITIONING DALAM PENGEMBANGAN SDM DESA	91
A. <i>Repositioning</i> Peran SDM	91
B. <i>Repositioning</i> Perilaku SDM	93
C. <i>Repositioning</i> Kompetensi SDM	95

D. Implikasi <i>Repositioning</i> Peran SDM	98
E. Pencapaian Peran Strategi SDM	101
BAB XI BUDAYA KERJA APARATUR DESA.....	104
A. Pemahaman Budaya Kerja	104
B. Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara.....	109
C. Menata Budaya Kerja	113
BAB XII MODEL PEMBERDAYAAN HELUMA BAGI	
APARATUR DESA	115
A. Legenda DESA	115
B. Pemerintahan Desa	117
C. Peraturan Desa (PERDES), Peraturan Kepala Desa (PERKEPDES) dan Keputusan Desa (KEPDES) ...	119
D. Program Pembangunan Desa	121
E. Pelayanan Kepada Masyarakat Desa	125
F. Kegiatan Dalam Rangka Penyelenggaraan Pembangunan	125
BAB XIII HELUMA MEMBANGUN DESA	
(Herlina Lihawa Untuk Masyarakat)	129
A. Peta Masalah	129
B. Manajemen Heluma	131
DAFTAR PUSTAKA.....	136



BAB I

MENGENAL DESA KITA

A. Pengertian Desa

Ketentuan umum UU No. 32 Tahun 2004 yang telah diubah menjadi UU No. 23 tahun 2014 tentang pemerintahan daerah menyatakan bahwa desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan asal usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan daerah yang terpenting adalah bagaimana pemerintah desa mampu meningkatkan kesejahteraan rakyatnya, mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat desa, dan mampu meningkatkan daya saing desanya. Hal tersebut hanya mungkin terwujud apabila urusan yang menjadi kewenangan desa dapat terlaksana dengan baik.

Lahirnya Undang-Undang Desa No. 6 tahun 2014 memberikan legitimasi yang kuat bagi aparat desa dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan di desa. Selain itu juga, undang-undang desa adalah seperangkat aturan mengenai penyelenggaraan pemerintahan desa dengan pertimbangan telah berkembang dalam berbagai bentuk sehingga perlu dilindungi dan diberdayakan agar menjadi kuat, maju, mandiri dan demokratis sehingga dapat menciptakan landasan yang kuat dalam melaksanakan pemerintahan dan pembangunan menuju masyarakat yang adil, makmur dan sejahtera. Desa memang terasa lebih akrab di telinga suku Jawa. Menurut Sutardjo Kartohadikoesoemo (1984: 15) perkataan (arti kata) desa, dusun, *desi*, seperti juga perkataan *negara*, *negeri*, *nagaro*, *negory* (*nagarom*), asalnya dari perkataan Sankskrit (Sanskerta), yang artinya tanah air, tanah asal, tanah kelahiran. Sebagaimana ditulis Geertz (2000), desa merupakan sebutan lawan dari negara (*nagara*, *nagari*, *negeri*). Desa memiliki arti 'daerah pedalaman', 'daerah', atau 'daerah yang diperintah'.

Perkataan desa hanya dipakai di Jawa, Madura, dan Bali – dusun dan *marga* (Sumatera Selatan); *dusundati* (Maluku); *kuta*, *uta* atau *huta* (Batak); *nagari* (Minangkabau); Aceh menyebut *gampong* dan *meunasah* untuk daerah hukum yang paling bawah; dan lain-lain. Penyebutan ini secara jelas menunjukkan karakter tersendiri, yang bersesuaian dengan adat, bahasa dan kewilayahan. Pengertian desa sangat beragam, sesuai dengan maksud dan sudut pandang yang hendak digunakan. Sebutan desa dapat berupa konsep tanpa makna politik, namun juga dapat berarti suatu posisi politik dan sekaligus kualitas posisi di hadapan pihak atau kekuatan lain (supra desa).

Desa, atau udik, menurut definisi universal, adalah sebuah aglomerasi permukiman di area perdesaan (*rural*). Di Indonesia, istilah desa adalah pembagian wilayah administratif di Indonesia di bawah kecamatan, yang dipimpin oleh Kepala Desa, sedangkan di Kutai Barat, Kalimantan Timur disebut Kepala Kampung atau Petinggi.

Sejak diberlakukannya otonomi daerah, istilah desa dapat disebut dengan nama lain, misalnya di Sumatera Barat disebut dengan istilah nagari, dan di Papua dan Kutai Barat, Kalimantan Timur disebut dengan istilah kampung. Begitu pula segala istilah dan institusi di desa dapat disebut dengan nama lain sesuai dengan karakteristik adat istiadat desa tersebut. Hal ini merupakan salah satu pengakuan dan penghormatan pemerintah terhadap asal usul dan adat istiadat setempat.

Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki kewenangan untuk mengurus rumah tangganya sendiri berdasarkan hak asal usul dan adat istiadat yang diakui dalam Pemerintahan Nasional dan berada di Daerah Kabupaten. Desa menurut Prof. Drs. HAW. Widjaja dalam bukunya yang berjudul "Otonomi Desa" menyatakan bahwa "desa adalah sebagai kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai susunan asli berdasarkan hak asal usul yang bersifat istimewa. Landasan pemikiran dalam mengenai pemerintahan desa adalah keanekaragaman, partisipasi, otonomi asli, demokratisasi dan pemberdayaan masyarakat". (Widjaja, 2003: 3).

Desa menurut UU nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah mengartikan desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan

masyarakat setempat, berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem Pemerintah Negara Kesatuan Republik Indonesia; (UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah pasal 1 ayat 12).

Desa merupakan *self community* yaitu komunitas yang mengatur dirinya sendiri. Dengan pemahaman bahwa desa memiliki kewenangan untuk mengurus dan mengatur kepentingan masyarakatnya sesuai dengan kondisi dan sosial budaya setempat, maka posisi desa yang memiliki otonomi asli sangat strategis sehingga memerlukan perhatian yang seimbang terhadap penyelenggaraan otonomi daerah. Karena dengan otonomi desa yang kuat akan mempengaruhi secara signifikan perwujudan otonomi daerah.

B. Desa di Indonesia

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa, disebut bahwa desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Desa bukanlah bawahan kecamatan, karena kecamatan merupakan bagian dari perangkat daerah kabupaten/kota, dan desa bukan merupakan bagian dari perangkat daerah. Berbeda dengan kelurahan, desa memiliki hak mengatur wilayahnya lebih luas. Namun dalam perkembangannya, sebuah desa dapat diubah statusnya menjadi kelurahan.

Kewenangan desa adalah:

1. Menyelenggarakan urusan pemerintahan yang sudah ada berdasarkan hak asal-usul desa
2. Menyelenggarakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan kabupaten/kota yang diserahkan pengaturannya kepada desa, yakni urusan pemerintahan yang secara langsung dapat meningkatkan pelayanan masyarakat.
3. Tugas pembantuan dari Pemerintah, Pemerintah Provinsi, dan Pemerintah Kabupaten/Kota
4. Urusan pemerintahan lainnya yang diserahkan kepada desa.

Desa memiliki pemerintahan sendiri. Pemerintahan desa terdiri atas pemerintah desa (yang meliputi kepala desa dan perangkat desa) dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Kepala desa merupakan pimpinan penyelenggaraan pemerintahan desa berdasarkan kebijakan yang ditetapkan bersama Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Masa jabatan kepala desa adalah 6 tahun, dan dapat diperpanjang lagi untuk satu kali masa jabatan. Kepala desa juga memiliki wewenang menetapkan Peraturan Desa yang telah mendapat persetujuan bersama BPD. Kepala Desa dipilih langsung melalui Pemilihan Kepala Desa (Pilkades) oleh penduduk desa setempat. Syarat-syarat menjadi calon kepala desa sesuai Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2005 sbb:

1. Bertakwa kepada Tuhan YME
2. Setia kepada Pancasila sebagai dasar negara, UUD 1945 dan kepada NKRI, serta pemerintah
3. Berpendidikan paling rendah SLTP atau sederajat
4. Berusia paling rendah 25 tahun
5. Bersedia dicalonkan menjadi Kepala Desa

6. Penduduk desa setempat
7. Tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana kejahatan dengan hukuman paling singkat 5 tahun
8. Tidak dicabut hak pilihnya
9. Belum pernah menjabat Kepala Desa paling lama 10 tahun atau 2 kali masa jabatan
10. Memenuhi syarat lain yang diatur Perda Kab/Kota

Perangkat desa bertugas membantu kepala desa dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya. Perangkat desa terdiri dari sekretaris desa dan perangkat desa lainnya. Salah satu perangkat desa adalah Sekretaris Desa, yang diisi dari Pegawai Negeri Sipil. Sekretaris Desa diangkat oleh Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota atas nama Bupati/Walikota. Perangkat desa lainnya diangkat oleh kepala desa dari penduduk desa, yang ditetapkan dengan Keputusan Kepala Desa. Perangkat desa juga mempunyai tugas untuk mengayomi kepentingan masyarakatnya.

Badan Permusyawaratan Desa (BPD) merupakan lembaga perwujudan demokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Anggota BPD adalah wakil dari penduduk desa bersangkutan berdasarkan keterwakilan wilayah. Anggota BPD terdiri dari ketua rukun warga, pemangku adat, golongan profesi, pemuka agama dan tokoh atau pemuka masyarakat lainnya. Masa jabatan anggota BPD adalah 6 tahun dan dapat diangkat/diusulkan kembali untuk 1 kali masa jabatan berikutnya. Pimpinan dan anggota BPD tidak diperbolehkan merangkap jabatan sebagai kepala desa dan perangkat desa. BPD berfungsi menetapkan peraturan desa bersama kepala desa, menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat.

Penyelenggaraan urusan pemerintahan desa yang menjadi kewenangan desa didanai dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APB Desa), bantuan pemerintah dan bantuan pemerintah daerah. Penyelenggaraan urusan pemerintah daerah yang diselenggarakan oleh pemerintah desa didanai dari APBD. Penyelenggaraan urusan pemerintah yang diselenggarakan oleh pemerintah desa.

Sumber pendapatan desa terdiri atas:

1. Pendapatan Asli Desa, antara lain terdiri dari hasil usaha desa, hasil kekayaan desa (seperti tanah kas desa, pasar desa, bangunan desa), hasil swadaya dan partisipasi, hasil gotong royong
2. Bagi Hasil Pajak Daerah Kabupaten/Kota
3. Bagian dari Dana Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah
4. Bantuan keuangan dari Pemerintah, Pemerintah Provinsi, dan Pemerintah Kabupaten/Kota dalam rangka pelaksanaan urusan pemerintahan;
5. Hibah dan sumbangan dari pihak ketiga yang tidak mengikat.
6. Pinjaman desa

APB Desa terdiri atas bagian Pendapatan Desa, Belanja Desa dan Pembiayaan. Di desa dapat dibentuk lembaga kemasyarakatan, yakni lembaga yang dibentuk oleh masyarakat sesuai dengan kebutuhan dan merupakan mitra pemerintah desa dalam memberdayakan masyarakat. Lembaga kemasyarakatan ditetapkan dengan Peraturan Desa.

C. Ciri Umum Desa

Dari berbagai pengertian di atas, dapat ditarik beberapa ciri umum dari desa, antara lain :

1. Desa umumnya terletak di, atau sangat dekat dengan, pusat wilayah usaha tani (sudut pandang ekonomi)
2. Dalam wilayah itu, pertanian merupakan kegiatan ekonomi dominan
3. Faktor penguasaan tanah menentukan corak kehidupan masyarakatnya
4. Tidak seperti di kota ataupun kota besar yang penduduknya sebagian besar merupakan pendatang, populasi penduduk desa lebih bersifat “terganti dari dirinya sendiri”
5. Kontrol sosial lebih bersifat informal, dan interaksi antar warga desa lebih bersifat personal dalam bentuk tatap muka
6. Mempunyai tingkat homogenitas yang relatif tinggi dan ikatan sosial yang relatif lebih ketat daripada kota (Wiradi, 1988)

Roucek dan Warren (1962), sebagaimana dikutip Raharjo (1999), menyebutkan karakteristik desa sebagai berikut :

1. Besarnya peranan kelompok primer
2. Faktor geografik yang menentukan dasar pembentukan kelompok/asosiasi
3. Hubungan lebih bersifat intim dan awet
4. Homogen
5. Mobilitas sosial rendah
6. Keluarga lebih ditekankan fungsinya sebagai unit ekonomi
7. Populasi anak dalam proporsi yang lebih besar

Karakteristik yang disebutkan di atas, pada dasarnya

merupakan karakteristik, yang sebagian menjadi ciri dari desa tradisional. Desa masa kini, pada dasarnya telah mengalami sejumlah perubahan, sejalan dengan bekerjanya kekuatan eksternal yang mendorong perubahan sosial di desa. Ikatan sosial yang ketat, sebagai contoh, telah mulai dilihat memudar seiring dengan munculnya ekonomi uang dan industrialisasi yang memasuki desa. Hubungan dalam masyarakat desa dapat dikelompokkan ke dalam dua tipe yaitu *gemeinschaft* yakni suatu bentuk kehidupan bersama dimana anggota-anggotanya diikat oleh hubungan batin murni dan bersifat alamiah dan *gesellschaft* yakni suatu ikatan lahir yang struktur dan bersifat mekanik (Soekanto, 1987: 119). Dari dua tipe tersebut ciri masyarakat pedesaan adalah *gemeinschaft* yaitu masyarakat paguyuban, persekutuan dan kerukunan (Suryaningrat, 1980: 19)

Bentuk-bentuk desa secara sederhana dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Bentuk desa menyusur sepanjang pantai

Di daerah-daerah pantai yang landai dapat tumbuh suatu permukiman, yang mata pencaharian penduduknya bidang perikanan, perkebunan kelapa, dan perdagangan. Jika desa pantai seperti itu berkembang, maka tempat tinggal meluas dengan cara menyambung yang lama dan menyusur pantai, sampai bertemu dengan desa pantai lainnya. Adapun pusat-pusat kegiatan industri kecil (perikanan dan pertanian) tetap dipertahankan di dekat tempat tinggal penduduk yang mula-mula.

2. Bentuk desa yang terpusat

Ini terdapat di daerah pegunungan. Penduduk umumnya terdiri atas mereka yang seketurunan. Pemusatan tempat

tinggal tersebut didorong oleh kegotongroyongan mereka. Jika jumlah penduduk kemudian bertambah lalu pemekaran desa pegunungan itu mengarah ke segala jurusan, tanpa adanya rencana. Sementara itu pusat-pusat kegiatan penduduk pun dapat bergeser mengikuti pemekaran.

3. Bentuk desa linier di dataran rendah

Pemukiman penduduk di dataran rendah umumnya memanjang sejajar dengan rentangan jalan raya yang menembus desa yang bersangkutan. Jika kemudian secara wajar artinya tanpa direncanakan desa mekar, tanpa pertanian di luar desa sepanjang jalan raya menjadi pemukiman baru. Memang ada kalanya juga pemekaran ke arah pedalaman sebelah menyebelah jalan raya. Maka kemudian harus dibuatkan jalan baru mengelilingi desa, jadi semacam *ring road* dengan maksud agar kawasan pemukiman baru tak terpengaruh.

4. Bentuk desa yang mengelilingi fasilitas tertentu

Jenis ini juga terdapat di dataran rendah. Yang dimaksudkan dengan fasilitas misalnya mata air, waduk, lapangan terbang, dan lain-lainnya. Arah pemekarannya dapat ke segala jurusan, sedang fasilitas-fasilitas untuk industri kecil dapat disebar di mana-mana sesuai dengan keinginan setempat.

Menurut Kansil dalam bukunya “Desa Kita Dalam Peraturan Tata Pemerintahan Desa”, bentuk dan susunan desa dapat dibagi atas tiga macam sifat dasar, yakni:

1. Berdasarkan atas ‘tempat tinggal bersama’ yang dapat pula dibedakan dalam
 - a. Persekutuan Desa
Tempat tinggal bersama baik yang berbentuk unit kecil dan terletak agak jauh maupun yang terletak dekat dengan pusat kediaman kelompok besar.
 - b. Persekutuan Daerah
Dalam suatu daerah terdapat beberapa tempat kediaman dan masing-masing tempat kediaman itu mempunyai kekuasaan untuk mengatur rumah tangganya sendiri-sendiri.
 - c. Gabungan Desa
Beberapa desa yang mempunyai daerah dan pemerintahan sendiri, bergabung menjadi satu gabungan desa. Daerah-daerah “tempat tinggal bersama”, terdapat di Jawa, Madura, Sumatera Selatan, Aceh, Sumatera Timur, Minahasa, Sulawesi Selatan, Maluku, Flores, Sumbawa, Lombok dan Bali.
2. Berdasarkan atas “hubungan daerah”, ialah suatu daerah atau tempat yang didiami orang-orang dari satu keturunan, terdapat di Sumatera Barat, Kalimantan (Dayak), Toraja, Ternate, Buru, Seram dan lain-lain.
3. Berdasarkan atas “campuran” dari “tempat tinggal bersama” dan ‘hubungan darah”, yang terdapat di Jambi, Rejang Lebong, Lampung, Ambon dan lain-lain.

Pada dasarnya bentuk dan susunan desa itu bermacam-macam sesuai dengan keadaan lingkungan alam sekitar.

Ditinjau dari sudut pertumbuhannya, desa dapat dibagi atas:

1. Desa Swadaya atau Desa Tradisional

Masyarakat telah menetap dan bertempat tinggal dalam satu desa dengan suatu organisasi kehidupan yang telah mengikuti norma-norma hukum, baik tertulis maupun tidak tertulis, dengan suatu pola dan tata cara kehidupan tertentu dan telah termasuk dalam daftar wilayah administratif pemerintahan.

Desa jenis ini mempunyai sifat:

- a. Masih tradisional
- b. Ekonominya cukup sekedar memenuhi kebutuhan primer
- c. Hasil produksinya rendah
- d. Tingkat pendidikan sangat rendah (kurang dari 39 % penduduk lulus SD)
- e. Administrasi pemerintahannya belum berkembang
- f. Prasarananya sangat terbatas

2. Desa Swakarya atau Desa Transisi

Hasrat dan kemauan membangun sudah dibarengi dengan prasarana-prasarana dan fasilitas yang memadai, tehnik-tehnik baru mulai diperkenalkan, produktivitas mulai meningkat, usaha-usaha prosesi, bengkel-bengkel, perdagangan, dan perkreditan sudah mulai timbul.

Komunikasi melalui kantor pos, surat-surat kabar dan radio sudah mulai dikenal masyarakat, sehingga komunikasi antarkota dan desa mulai lancar.

Desa jenis ini mempunyai sifat:

- a. Lebih maju dari desa swadaya
- b. Pengaruh luar dan teknologi mulai masuk
- c. Hasil produksinya mulai meningkat

- d. Lulusan SD antara 30 %-60 % dari jumlah penduduk.
 - e. Administrasi pemerintahan dan hubungan desa sudah mulai berkembang.
 - f. Komunikasi dengan daerah luar mulai meningkat.
3. Desa Swasembada atau Desa Berkembang
- Perkembangan ekonominya telah mengarah pada kegiatan regional dan nasional, minimal desa ini telah memiliki lima faktor strategis seperti:
- a. Prakarsa hasil produksi yang merangsang
 - b. Tehnik-tehnik produksi yang selalu berubah-ubah sesuai dengan penemuan-penemuan baru.
 - c. Penyediaan peralatan
 - d. Transportasi dan komunikasi yang lancar
 - e. Fasilitas kredit dan fasilitas-fasilitas lainnya

Desa jenis ini mempunyai sifat:

- a. Mulai ada pengaruh pembaharuan
 - b. Adat tidak terlalu mengikat
 - c. Teknologi baru dalam lapangan pertanian benar-benar sudah dimanfaatkan, sehingga hasil produksinya tinggi.
 - d. Taraf pendidikan sudah tinggi, lebih dari 60 % penduduknya lulusan SD.
 - e. Pemerintahan dan lembaga desa sudah berfungsi dengan baik.
 - f. Prasarana desa sudah baik, sehingga perhubungan dengan kota menjadi lancar.
4. Desa Pancasila (dikenal sejak 10 Februari 1970: Mendagri)
- Suatu desa dimana tata kehidupan kemasyarakatannya sudah mencerminkan kemurnian pelaksanaan Pancasila,

pandangan hidup bangsa Indonesia, sebagaimana tercantum dalam pembukaan UUD 1945.

Maksud dan tujuan dari Desa Pancasila yaitu menuju ke arah modernisasi desa, yang tidak meninggalkan kepribadian nasional dan untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat sesuai dengan bunyi Pembukaan UUD 1945, yakni menuju masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila.



BAB II

ADMINISTRASI DESA

A. Pembentukan Desa

Desa dibentuk atas prakarsa masyarakat dengan memperhatikan asal-usul desa dan kondisi sosial budaya masyarakat setempat. Pembentukan desa dapat berupa penggabungan beberapa desa, atau bagian desa yang bersandingan, atau pemekaran dari satu desa menjadi dua desa atau lebih, atau pembentukan desa di luar desa yang telah ada.

Desa dapat diubah atau disesuaikan statusnya menjadi kelurahan berdasarkan prakarsa Pemerintah Desa bersama BPD dengan memperhatikan saran dan pendapat masyarakat setempat. Desa yang berubah menjadi kelurahan, lurah dan perangkatnya diisi dari pegawai negeri sipil. Desa yang berubah statusnya menjadi kelurahan, kekayaannya menjadi kekayaan daerah dan dikelola oleh kelurahan yang bersangkutan untuk kepentingan masyarakat setempat. Desa mempunyai ciri budaya khas atau adat istiadat lokal yang sangat urgen.

Dari berbagai pengertian di atas, dapat ditarik beberapa ciri umum dari desa, antara lain :

1. Desa umumnya terletak di, atau sangat dekat dengan, pusat wilayah usaha tani (sudut pandang ekonomi)
2. Dalam wilayah itu, pertanian merupakan kegiatan ekonomi dominan
3. Faktor penguasaan tanah menentukan corak kehidupan masyarakatnya
4. Tidak seperti di kota ataupun kota besar yang penduduknya sebagian besar merupakan pendatang, populasi penduduk desa lebih bersifat “terganti dari dirinya sendiri”
5. Kontrol sosial lebih bersifat informal, dan interaksi antar warga desa lebih bersifat personal dalam bentuk tatap muka
6. Mempunyai tingkat homogenitas yang relatif tinggi dan ikatan sosial yang relatif lebih ketat daripada kota (Wiradi, 1988)

Roucek dan Warren (1962), sebagaimana dikutip Raharjo (1999), menyebutkan karakteristik desa sebagai berikut :

1. Besarnya peranan kelompok primer
2. Faktor geografik yang menentukan dasar pembentukan kelompok/asosiasi
3. Hubungan lebih bersifat intim dan awet
4. Homogen
5. Mobilitas sosial rendah
6. Keluarga lebih ditekankan fungsinya sebagai unit ekonomi
7. Populasi anak dalam proporsi yang lebih besar

Karakteristik yang disebutkan di atas, pada dasarnya merupakan karakteristik, yang sebagian menjadi ciri dari desa

tradisional. Desa masa kini, pada dasarnya telah mengalami sejumlah perubahan, sejalan dengan bekerjanya kekuatan eksternal yang mendorong perubahan sosial di desa. Ikatan sosial yang ketat, sebagai contoh, telah mulai dilihat memudar seiring dengan munculnya ekonomi uang dan industrialisasi yang memasuki desa.

Hubungan dalam masyarakat desa dapat dikelompokkan ke dalam dua tipe yaitu *gemeinschaft* yakni suatu bentuk kehidupan bersama dimana anggota-anggotanya diikat oleh hubungan batin murni dan bersifat alamiah dan *gesellschaft* yakni suatu ikatan lahir yang struktur dan bersifat mekanik (Soekanto, 1987: 119). Dari dua tipe tersebut ciri masyarakat pedesaan adalah *gemeinschaft* yaitu masyarakat paguyuban, persekutuan dan kerukunan (Suryaningrat, 1980: 19).

B. Kedudukan Kepala Desa

Kepala desa adalah kepala pemerintahan tertinggi di tingkat desa. Oleh karena itu tidak sembarangan untuk menjadi seorang kepala desa. Yang dapat dipilih menjadi kepala desa adalah penduduk desa warga negara Republik Indonesia dengan syarat-syarat sebagai berikut :

1. Bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
2. Setia dan taat kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.
3. Tidak pernah terlibat langsung maupun tidak langsung dalam kegiatan yang mengkhianati Pancasila dan UUD 1945, G 30 S/PKI dan/atau organisasi terlarang lainnya.
4. Berpendidikan sekurang-kurangnya Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama dan/atau berpengalaman yang sederajat.

5. Berumur sekurang-kurangnya 25 tahun.
6. Sehat jasmani dan rohani.
7. Nyata-nyata tidak terganggu jiwa/ingatannya.
8. Berkelakuan baik, jujur dan adil.
9. Tidak pernah dihukum penjara karena melakukan tindak pidana.
10. Tidak dicabut hak pilihnya berdasarkan keputusan pengadilan yang mempunyai kekuatan hukum yang tetap.
11. Mengenal daerahnya dan dikenal oleh masyarakat di desa setempat.
12. Bersedia dicalonkan menjadi kepala desa, dan
13. Memenuhi syarat-syarat lain yang sesuai dengan adat istiadat yang diatur dalam peraturan daerah.

Syarat-syarat kepala desa untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 pasal 97.

Tahap pencalonan dalam mekanisme pemilihan kepala desa menurut Widjaja dalam bukunya “Pemerintahan Desa/Marga” berdasarkan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 adalah sebagai berikut:

Untuk tahap pencalonan kepala desa, BPD membentuk panitia pemilihan yang terdiri dari para anggota BPD dan perangkat desa. Panitia pemilihan melakukan pemeriksaan identitas bakal calon berdasarkan persyaratan yang telah ditentukan, melaksanakan pemungutan suara dan melaporkan pelaksanaan pemilihan kepala desa kepada BPD (Widjaja, 2002: 115)

Jadi, dalam tahap pencalonan ini, BPD merupakan faktor penentu dalam menentukan calon yang nantinya ikut dalam

pemilihan kepala desa. BPD harus bersikap demokratis, hal ini agar tidak terjadi penjegalan calon di dalam seleksi nantinya. Dan menghindarkan campur tangan pemerintah yang telah memilih dahulu yang nantinya ikut dalam pemilihan kepala desa.

Panitia pemilihan melaksanakan penjangingan dan penyaringan bakal calon kepala desa yang sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan. Bakal calon yang telah memenuhi persyaratan, oleh panitia pemilihan diajukan kepada BPD untuk ditetapkan sebagai calon yang berhak dipilih.

Calon Kepala Desa yang dinyatakan terpilih adalah calon yang mendapatkan dukungan suara terbanyak. Calon Kepala Desa yang terpilih tersebut, ditetapkan dengan keputusan BPD berdasarkan laporan dan Berita Acara Pemilihan dari panitia pemilihan dan disahkan oleh Bupati dengan menerbitkan keputusan Bupati tentang Calon Kepala Desa yang terpilih (Widjaja, 2002: 48).

Dalam mencari dukungan sebanyak-banyaknya agar terpilih menjadi kepala desa, calon kepala desa ada yang melakukan pendekatan dengan *money politics* kepada pendukungnya dan para panitia juga, khususnya dalam penghitungan pemungutan suara. Untuk menghindarkan hal semacam itu terjadi, maka harus dapat memilih panitia yang jujur, adil dan bertanggung jawab.

C. Tugas dan Kewajiban Kepala Desa

Tugas dan kewajiban kepala desa antara lain:

1. Memimpin penyelenggaraan pemerintah desa.
2. Membina kehidupan masyarakat desa.

3. Membina perekonomian desa.
4. Memelihara ketentraman dan ketertiban masyarakat desa.
5. Mendamaikan perselisihan masyarakat di desa.
6. Mewakili desa di dalam dan di luar pengadilan dan dapat menunjuk kuasa hukumnya.
7. Mengajukan Rancangan Peraturan Desa dan bersama BPD menetapkan Peraturan Desa.
8. Menjaga kelestarian adat istiadat yang hidup dan berkembang di desa yang bersangkutan.

Tugas dan kewajiban kepala desa untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah pasal 101.

Perangkat desa bertugas membantu kepala desa dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya. Perangkat desa terdiri dari sekretaris desa dan perangkat desa lainnya. Salah satu perangkat desa adalah sekretaris desa, yang diisi dari pegawai negeri sipil. Sekretaris desa diangkat oleh sekretaris daerah kabupaten/kota atas nama bupati/walikota. Perangkat desa lainnya diangkat oleh kepala desa dari penduduk desa, yang ditetapkan dengan keputusan kepala desa. Perangkat desa juga mempunyai tugas untuk mengayomi kepentingan masyarakatnya.

Badan Permusyawaratan Desa (BPD) merupakan lembaga perwujudan demokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Anggota BPD adalah wakil dari penduduk desa bersangkutan berdasarkan keterwakilan wilayah. Anggota BPD terdiri dari ketua rukun warga, pemangku adat, golongan profesi, pemuka agama dan tokoh atau pemuka masyarakat lainnya. Masa jabatan anggota BPD adalah 6 tahun dan dapat diangkat/

diusulkan kembali untuk 1 kali masa jabatan berikutnya. Pimpinan dan anggota BPD tidak diperbolehkan merangkap jabatan sebagai kepala desa dan perangkat desa. BPD berfungsi menetapkan peraturan desa bersama kepala desa, menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat.

Penyelenggaraan urusan pemerintahan desa yang menjadi kewenangan desa didanai dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APB Desa), bantuan pemerintah dan bantuan pemerintah daerah. Penyelenggaraan urusan pemerintah daerah yang diselenggarakan oleh pemerintah desa didanai dari APBD. Penyelenggaraan urusan pemerintah yang diselenggarakan oleh pemerintah desa.

APB Desa terdiri atas bagian Pendapatan Desa, Belanja Desa dan Pembiayaan. Di desa dapat dibentuk lembaga kemasyarakatan, yakni lembaga yang dibentuk oleh masyarakat sesuai dengan kebutuhan dan merupakan mitra pemerintah desa dalam memberdayakan masyarakat. Lembaga kemasyarakatan ditetapkan dengan peraturan desa.



BAB III

DINAMIKA DEMOKRASI DESA

A. Akar Demokrasi Desa

Demokrasi desa dalam catatan sejarah yang membuktikan bahwa pada masa lalu desa-desa di Indonesia telah dikelola dengan menggunakan sebuah sistem nilai tradisional yang prinsip dasarnya memiliki kemiripan dengan prinsip-prinsip dasar demokrasi modern. Bisa dikatakan demikian karena secara politik masyarakat desa mendasarkan dirinya kepada kedaulatan rakyat, hal ini bisa terlihat dalam pelaksanaan pemilihan kepala desa oleh masyarakat desa yang bersifat langsung dimana calon-calonnya mereka ajukan sendiri kemudian kegiatan musyawarah dan rembug desa yang berlangsung secara intensif. Bukti empiris ini bahkan menunjukkan bahwa prinsip demokrasi yang dijalankan di desa memiliki tingkat kualitas yang lebih baik dibandingkan jika dilihat dari pemahaman konsep demokrasi populer yang sangat mekanistik dan prosedural.

Demokrasi desa menurut Ina E. Slamet merupakan demokrasi asli dari suatu masyarakat yang belum mengalami stratifikasi sosial (dalam Suhartono, 2001: 26). Demokrasi desa sebagaimana dikatakan oleh Hatta mengandung tiga ciri, yakni: rapat (tempat rakyat bermusyawarah dan bermufakat), hak rakyat untuk mengadakan protes, dan berpartisipasi.

B. Politik Pedesaan Dalam Pemilihan Kepala Desa

Seseorang yang akan menjadi kepala desa harus mempunyai motivasi atau keinginan yang kuat agar cita-citanya itu berjalan dengan lancar. Hal tersebut sejalan dengan yang ditulis oleh Kana dalam Jurnal Politik Lokal dan Sosial-Humaniora Edisi Musim Mareng tentang “Perubahan di Dalam Dinamika Politik Lokal Pedesaan” bahwa : “motivasi menjadi calon kepala desa itu berasal dari luar dan dari diri calon kepala desa tersebut” (Kana, 2001: 17).

Motivasi menjadi calon kepala desa yang berasal dari luar bisa berupa faktor dorongan masyarakat yang bisa datang dari pihak keluarga, tokoh masyarakat desa , tokoh agama atau pihak lain. Selain faktor-faktor dari luar calon kepala desa, ada pula faktor-faktor dari dalam dirinya sendiri yaitu pengalaman, keinginan/ambisi sendiri termasuk pula dalam pertimbangan seseorang untuk menjadi calon kepala desa.

Selain motivasi calon kepala desa berasal dari luar (lingkungan sekitar) dan diri calon kepala desa tersebut, ada pula motivasinya berasal dari faktor ekonomis, politik dan sosial. Faktor ekonomi, dapat dilihat dari calon kepala desa yang berani mencalonkan diri karena tergiur dengan *bengkok* (sawah) yang akan diterimanya setelah menjadi kepala desa. Sementara, dilihat

dari status sosial, seseorang yang mencalonkan diri menjadi kepala desa jika terpilih, maka secara otomatis kedudukan sosialnya akan meningkat karena dihormati oleh seluruh warga desanya. Faktor politik dapat dilihat setelah menjadi kepala desa, maka calon kepala desa yang terpilih akan memperoleh kekuasaan sepenuhnya untuk mengurus dan mengelola desa yang bersangkutan.

C. Mengorganisasikan Strategi Dalam Pemilihan Kepala Desa

Untuk mendukung berhasilnya seorang kepala desa, maka seorang calon kepala desa harus bisa merekrut kader-kadernya untuk mengorganisasikan strateginya, agar terpilih menjadi kepala desa. Ini sesuai dengan yang dikatakan Kana dalam Jurnal Politik Lokal dan Sosial-Humaniora Edisi Musim Mareng tentang “Perubahan di Dalam Dinamika Politik Lokal Pedesaan” bahwa: “rekrutmen kader pendukung untuk mengorganisasikan strategi dalam pemilihan kepala desa yaitu menjalin hubungan dengan tokoh-tokoh masyarakat, tokoh-tokoh agama, pemuda-pemudi karang taruna” (Kana, 2001: 7).

Dalam melakukan rekrutmen, maka calon kepala desa mula-mula akan mendekati tokoh-tokoh masyarakat di desa untuk mendengarkan pertimbangan calon kepala desa tersebut tentang niat untuk mencalonkan diri. Hal itu juga dilakukan untuk memenuhi tata krama di masyarakat desa, yaitu memohon perkenan dan izin dari para pemimpin di masyarakat.

Secara organisatoris para kader pendukung di suatu desa dikoordinasikan oleh koordinator kader, dimana kader-kader tersebut harus memiliki kemampuan berkomunikasi

(komunikatif), artinya mudah bergaul dan dapat mengartikulasikan keterangan, dan adalah anggota dari kelompok kekerabatan yang banyak anggotanya (keluarga besar).

D. Persaingan Dalam Pemilihan Kepala Desa

Menjelang pelaksanaan pemilihan kepala desa, para calon kepala desa sudah mempersiapkan strategi untuk memenangkan pemilihan tersebut. Hal ini seperti yang terdapat dalam Jurnal Politik Lokal dan Sosial-Humaniora Edisi Musim Mareng tentang “Perubahan di Dalam Dinamika Politik Lokal Pedesaan” oleh Kana bahwa : pelaksanaan strategi persaingan dalam pemilihan kepala desa dilakukan dengan menggunakan uang (*money politics*), dengan menyelenggarakan *iztihad*/doa bersama, *dudah ngamal* artinya mengungkapkan hal-hal baik yang pernah dibuat oleh calon kepala desa di masa lalu kepada masyarakat, dan juga dengan mengadakan silaturahmi yaitu kunjungan ke rumah-rumah penduduk (Kana, 2001: 9, 15).

Uang dalam pemilihan kepala desa disumbangkan untuk pembangunan masjid, membeli alat olahraga, biaya perbaikan jalan dan sebagainya. Uang juga digunakan dalam kampanye pemilihan kepala desa, antara lain setelah selesai pertemuan penduduk yang hadir disalam-templek oleh para kader. Praktik *money politics* adalah hal yang biasa dalam pelaksanaan strategi persaingan antar para calon kepala desa yang berkompetisi dalam pemilihan kepala desa.

Money politics sampai derajat tertentu berlaku dalam persaingan antar para calon kepala desa namun bila uang sudah dipergunakan secara arogan tidak akan diterima oleh calon pemilih di pedesaan. *Money politics* merupakan penyakit

yang kronis di Indonesia, dari diskursus yang tergelar belum ada kesimpulan tegas mengenai *money politics*. pada undang-undang politik, belum ada ketetapan khusus yang membahas *money politics*.

Menurut pakar hukum tata negara Universitas Indonesia, Yusril Ihza Mahendra, definisi *money politics* sangat jelas, yakni upaya mempengaruhi massa pemilu dengan imbalan materi (Jawa Pos, 16 Februari 1999). Kasus *money politics* bisa dibuktikan apabila pelakunya dapat dijerat dengan pasal tindak pidana biasa, yakni penyuapan (dalam Ismawan, 1999: 4).

Secara umum, *money politics* bisa diartikan sebagai upaya mempengaruhi perilaku orang dengan menggunakan imbalan tertentu. Ada yang mengartikan *money politics* sebagai tindakan jual beli suara pada sebuah proses politik dan kekuasaan. Tindakan itu dapat terjadi dalam jangkauan (*range*) yang lebar, dari pemilihan kepala desa sampai pemilihan umum di suatu negara.

Pemahaman tentang *money politics* sebagai tindakan membagi-bagi uang untuk membeli suara antara lain dilontarkan oleh Afan Gaffar (Lihat Bidik Suplemen Republika, 24 Februari 1999: h.2). Menurut Afan Gaffar, *money politics* sudah mengalami pembiasaan makna. Pemberian uang dan berbagai fasilitas kepada anggota DPR dalam pembahasan UU, oleh Afan Gaffar, tidak dimasukkan sebagai sesuatu yang mengarah pada *money politics* (dalam Ismawan, 1999: 5).

Publik memahami *money politics* sebagai praktik pemberian uang atau barang atau iming-iming sesuatu, kepada massa (*voters*) secara berkelompok atau individual, untuk mendapatkan

keuntungan politis (*political gain*). Artinya, tindakan *money politics* itu dilakukan secara sadar oleh pelaku.

Money politics dalam persepsi secara normatif merupakan sesuatu yang bersifat negatif, karena dapat merusak sistem demokrasi yang sedang dibangun. Sedangkan kalau dilihat dari perpektif agama, para pemikir politik dan agama (Islam) sependapat bahwa tidak ada ayat Al-Quran yang secara eksplisit menjelaskan masalah *money politics* berikut hukum syarannya, walaupun hukumnya mau dicari, yang ada dan sering digunakan Imam Syafii seperti analogi (*qiyas*), sehingga *money politics* dianalogikan sebagai sogok. Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, *money politics* dapat dipahami sebagai sebuah potensi destruksi yang akan selalu ada usaha pihak tertentu yang menggunakan kekuatannya, termasuk uang, untuk memenangkan persaingan politik.



BAB IV

PEMERINTAHAN DESA

A. Konsep Pemerintah Desa

Pemerintah desa berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, desa dimaknai sebagai kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yurisdiksi, berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan/atau dibentuk dalam sistem pemerintahan nasional dan berada di kabupaten/kota, sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Landasan pemikiran dalam pengaturan mengenai pemerintah desa adalah keanekaragaman, partisipasi, otonomi asli, demokratisasi, dan pemberdayaan masyarakat.

Undang-Undang nomor 32 tahun 2004, mengakui otonomi yang dimiliki oleh pemerintah desa ataupun dengan sebutan

lainnya dan kepada desa melalui pemerintah desa dapat diberikan penugasan ataupun pendelegasian dari pemerintah ataupun pemerintah daerah untuk melaksanakan urusan pemerintahan tertentu.

Sebagai perwujudan demokrasi sesuai dalam ketentuan UU No. 32 Tahun 2004 maka pemerintahan dalam tatanan pemerintah desa dibentuk Badan Pasmusyawaratan Desa (BPD) atau sebutan lain yang disesuaikan dengan budaya yang berkembang di desa bersangkutan, yang berfungsi sebagai lembaga pengatur dan pengontrol dalam penyelenggaraan pemerintah desa, seperti dalam pembuatan dan pelaksanaan Peraturan Desa, Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa, dan Keputusan Kepala Desa. Di desa dibentuk lembaga kemasyarakatan yang berkedudukan sebagai mitra kerja pemerintah desa dalam memberdayakan masyarakat desa.

Dengan demikian pemerintah desa adalah kepala desa beserta perangkat desa dan anggota BPD. Kepala desa pada dasarnya bertanggung jawab kepada rakyat desa yang dalam tata cara dan prosedur pertanggungjawabannya disampaikan kepada bupati atau walikota melalui camat. Kepada Badan Permasyarakatan Desa, kepala desa wajib memberikan keterangan laporan pertanggungjawabannya dan kepada rakyat menyampaikan informasi pokok-pokok pertanggungjawabannya namun tetap harus memberi peluang kepada masyarakat melalui Badan Permasyarakatan Desa untuk menanyakan dan/atau meminta keterangan lebih lanjut terhadap hal-hal yang bertalian dengan pertanggungjawaban dimaksud. Dan sesuai dengan Peraturan Pemerintahan Nomor 72 Tahun 2005 Bab IV pasal 11 pemerintah desa terdiri dari Pemerintah Desa dan BPD.

Kemudian sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2005 tentang definisi desa, yaitu kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pemerintah desa adalah penyelenggara urusan pemerintahan oleh Pemerintah Desa dan Badan Permusyawaratan Desa dalam mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Oleh karena ini pemerintah desa atau yang disebut dengan nama lain adalah kepala desa dan perangkat desa sebagai unsur penyelenggara pemerintah desa. Badan Permusyawaratan Desa atau yang disebut dengan nama lain, selanjutnya disingkat BPD, adalah lembaga yang merupakan perwujudan demokrasi dalam penyelenggaraan pemerintah desa sebagai unsur penyelenggara pemerintah desa.

Alokasi Dana Desa adalah dana yang dialokasikan oleh pemerintah kabupaten/kota untuk desa, yang bersumber dari bagian dana perimbangan keuangan pusat dan daerah yang diterima oleh kabupaten/kota.

Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa selanjutnya disingkat APB Desa adalah rencana keuangan tahunan pemerintah desa yang dibahas dan disetujui bersama oleh pemerintah desa dan BPD, yang ditetapkan dengan peraturan desa. Peraturan desa adalah peraturan perundang-undangan yang dibuat oleh BPD bersama kepala desa.

B. Tugas Pemerintah Desa

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa, yang terdapat pada Bab III mengenai Tugas dan Kewenangan Desa sesuai Pasal 7 yakni mencakup urusan pemerintahan yang sudah ada berdasarkan hak asal usul desa, kemudian urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan kabupaten/kota yang diserahkan pengaturannya kepada desa, dimana tugas pembantuan dari pemerintah, dalam hal ini pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota dan urusan pemerintahan lainnya yang oleh peraturan perundang-undangan diserahkan kepada desa.

Tugas dan Wewenang, Kewajiban serta Hak Kepala Desa Pasal 14 selaku Kepala Pemerintah desa yaitu (1) kepala desa mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan. (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) kepala desa mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut :

- a. memimpin penyelenggaraan pemerintah desa berdasarkan kebijakan yang ditetapkan bersama BPD;
- b. mengajukan rancangan peraturan desa;
- c. menetapkan peraturan desa yang telah mendapat persetujuan bersama BPD;
- d. menyusun dan mengajukan rancangan peraturan desa mengenai APB Desa untuk dibahas dan ditetapkan bersama BPD;
- e. membina kehidupan masyarakat desa;
- f. membina perekonomian desa;
- g. mengkoordinasikan pembangunan secara partisipatif;
- h. mewakili desanya di dalam dan di luar pengadilan dan

- dapat menunjuk kuasa hukum untuk mewakilinya sesuai dengan peraturan perundang-undangan; dan
- i. melaksanakan wewenang lain sesuai dengan peraturan.

Sesuai dengan Pasal 15 ayat (1), dalam melaksanakan tugas dan wewenang sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14, kepala desa sebagai kepala pemerintahan di desa, mempunyai kewajiban memegang teguh dan mengamalkan Pancasila, serta melaksanakan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, mempertahankan dan memelihara keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Selain dari pada itu, pemerintah desa juga memiliki tugas dan wewenang untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, memelihara ketentraman dan ketertiban masyarakat, melaksanakan kehidupan demokrasi, melaksanakan prinsip tata pemerintah desa yang bersih dan bebas dari kolusi, korupsi dan nepotisme, menjalin hubungan kerja dengan seluruh mitra kerja pemerintah desa, menaati dan menegakkan seluruh peraturan perundang-undangan.

Kemudian pemerintah desa menyelenggarakan administrasi pemerintah desa yang baik, melaksanakan dan mempertanggungjawabkan pengelolaan keuangan desa, melaksanakan urusan yang menjadi kewenangan desa, mendamaikan perselisihan masyarakat di desa, mengembangkan pendapatan masyarakat dan desa, membina, mengayomi dan melestarikan nilai-nilai sosial budaya dan adat istiadat; memberdayakan masyarakat dan kelembagaan di desa dan mengembangkan potensi sumber daya alam serta melestarikan lingkungan hidup

Selain kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (1) kepala desa mempunyai kewajiban untuk memberikan laporan

penyelenggaraan pemerintah desa kepada bupati/walikota, memberikan laporan keterangan pertanggungjawaban kepada BPD, serta menginformasikan laporan penyelenggaraan pemerintah desa kepada masyarakat. Laporan penyelenggaraan pemerintah desa sebagaimana dimaksud pada ayat (2) disampaikan kepada bupati/walikota melalui camat 1 (satu) kali dalam satu tahun. Laporan keterangan pertanggungjawaban kepada BPD sebagaimana dimaksud pada ayat (2) disampaikan 1 (satu) kali dalam satu tahun dalam musyawarah BPD. Selanjutnya kepala desa menginformasikan laporan penyelenggaraan pemerintah desa kepada masyarakat sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat berupa selebaran yang ditempelkan pada papan pengumuman atau diinformasikan secara lisan dalam berbagai pertemuan masyarakat desa, radio komunitas atau media lainnya. Laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) digunakan oleh bupati/walikota sebagai dasar melakukan evaluasi penyelenggaraan pemerintah desa dan sebagai bahan pembinaan lebih lanjut. Laporan akhir masa jabatan kepala desa disampaikan kepada bupati/walikota melalui camat dan kepada BPD.

C. Konsep Pembangunan

Salah satu titik berat bagi pembangunan nasional adalah wilayah pedesaan dengan berbagai kenyamanan dan daya tarik tersendiri. Kemiskinan dan ketidakmampuan masyarakat pedesaan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan kehidupan mereka. Hal ini merupakan salah satu kegagalan kebijakan pemerintah dimasa lalu karena seringkali kebijakan yang ditempuh tidak sesuai dengan kondisi ekosistem wilayah, keinginan serta nilai-nilai kehidupan yang dianut oleh masyarakat.

Kebijakan pemerintah tersebut hanya didasarkan kepada tujuan meningkatkan kapital dan kepentingan segolongan tertentu saja yang merugikan golongan masyarakat yang lain, tidak memperhatikan keberagaman wilayah yang ada serta tidak sesuai dengan kebutuhan daerah. Seharusnya keberagaman potensi wilayah baik kondisi biofisik wilayah, kemampuan sumberdaya alam, pertumbuhan penduduk, dan akses ke pasar yang berbeda menghendaki perlakuan ataupun kebijakan yang berbeda pula yang sesuai dengan karakteristik yang dimilikinya. Kesalahan dalam pengaturan dan perancangan program-program pembangunan menyebabkan kegagalan proses pembangunan itu sendiri.

Keragaman wilayah pedesaan di Indonesia tergantung kepada tipologinya yang bervariasi, yang oleh Anwar (2005), kebijakan pertanian dan pedesaan tidak dapat dilakukan secara seragam untuk semua keadaan wilayah yang masing-masing memiliki kekhasan dan sifat-sifat khusus yang berbeda satu dengan yang lain, sehingga setiap kebijakan harus memperhatikan kondisi perkembangan dari wilayah yang bersangkutan yang secara konseptual tergantung kepada akses pasar dan biaya-biaya transaksi.

Kesenjangan spasial yang terjadi antar wilayah perkotaan yang bercorak industri dan jasa dengan wilayah pedesaan yang didominasi oleh sektor pertanian. Maka diperlukan terobosan dalam menyeimbangkan pembangunan yang berdampak pada pembangunan infrastruktur (fisik) desa, dan perekonomian rakyat pedesaan (non fisik). Untuk itu Wresniwiro 2007, mengemukakan suatu konsep pembangunan untuk mengurangi ketimpangan spasial tersebut dengan

menyeimbangkan pembangunan-kota yang dilakukan secara terpadu. Keseimbangan spasial tersebut dapat tercapai apabila dalam perencanaan pembangunan pedesaan memperhatikan berbagai faktor yang terkait dan pembangunan diarahkan untuk mencapai tujuan: (1) pemerataan, (2) pertumbuhan, (3) keterkaitan, (4) keberimbangan, (5) kemandirian, dan (6) keberlanjutan. Keterpaduan tujuan pembangunan tersebut dalam perencanaan dan proses pembangunan akan meningkatkan produktifitas daerah pedesaan dengan berpegang pada prinsip pembangunan yang berkelanjutan dan tetap menjunjung tinggi nilai-nilai keutamaan yang dianut masyarakat.

Pembangunan bukanlah kegiatan pada ruang kosong tetapi kegiatan yang dilakukan pada tempat dimana sejumlah penduduk yang memiliki nilai-nilai tertentu menjadi obyek dan sekaligus sebagai subyek pembangunan.

Sehingga nilai-nilai keutamaan yang dianut masyarakat, organisasi swadaya dan pengelolaan sumberdaya yang bersifat swadaya hendaknya menjadi landasan penyelenggaraan pembangunan.

Pendekatan pembangunan ke wilayah pedesaan harus dilakukan tidak hanya kegiatan fisik saja (infrastruktur), melainkan yang lebih penting sebagai *entry point*-nya adalah kegiatan ekonomi (non fisik) berdasarkan pada potensi unggulan di masing-masing wilayah, sehingga kesejahteraan rakyat pedesaan dapat segera terwujud. Sebab kunci dari pembangunan yaitu kurangnya masyarakat yang masih tergolong kurang sejahtera di bidang perekonomian, dimana hal itu dikategorikan sebagai rakyat miskin. Dikarenakan perekonomian rakyat yang tidak memenuhi kebutuhan hidup dari segi sandang, pangan,

papan (Wresniwiro, 2007).



BAB V

MANAJEMEN SDM DESA

A. Definisi Manajemen SDM

Mathis & Jackson (2006:3) mendefinisikan *human resources management* adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Selanjutnya Rivai & Sagala (2009:1) mendefinisikan pula bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu/karyawan untuk mencapai tujuan.

Menurut A.F. Stoner manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Berikut ini adalah pengertian Manajemen Sumber Daya

Manusia (MSDM) menurut beberapa ahli lainnya.

1. **Veithzal Rivai**(2009:1) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia.
2. **Malayu SP. Hasibuan**: MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
3. **Henry Simamora**: MSDM adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus.
4. **Achmad S. Rucky**, MSDM adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akuisis, pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi

secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.

5. **Mutiara S. Panggabean:** MSDM adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari definisi di atas, menurut Mutiara S. Panggabean bahwa, kegiatan di bidang sumberdaya manusia dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu dari sisi pekerjaan dan dari sisi pekerja. Dari sisi pekerjaan terdiri dari analisis dan evaluasi pekerjaan. Sedangkan dari sisi pekerja meliputi kegiatan-kegiatan pengadaan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja. Dengan definisi di atas yang dikemukakan oleh para ahli tersebut menunjukkan demikian pentingnya manajemen sumber daya manusia di dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Unsur manajemen (*tool of management*), biasa dikenal *market/marketing*, pasar.

B. Tujuan, Sasaran, dan Fungsi MSDM

Merujuk pada definisi di atas dapat dijelaskan bahwa secara umum tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam organisasi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Selanjutnya terdapat beberapa tujuan yang ditinjau dari sudut pandang yang berbeda.

1. Tujuan Sosial
Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.
2. Tujuan Organisasional
Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
3. Tujuan Fungsional
Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Tujuan Individual
Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

Sasaran MSDM

1. Perusahaan;
Kegiatan yang dilakukan harus dapat memberikan bantuan mencapai tujuan organisasi. Agar organisasi dapat bertahan dan memberi manfaat, organisasi harus dapat mencapai keuntungan atau bekerja secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, program-program kepegawaian harus ditujukan untuk meningkatkan produktivitas organisasi.
2. Fungsional;
Sasaran ini mengusahakan adanya kesesuaian antara kegiatan, kemampuan departemen sumber daya manusia,

dengan kegiatan bisnis perubahan-perubahannya. Oleh karena itu, pegawai MSDM diharapkan seorang yang memiliki pengetahuan luas mengenai lingkungan internal bisnis, dan lingkungan luar agar dapat melakukan program-program kepegawaian sesuai dengan tujuan organisasi.

3. Sosial;

Kegiatan yang dilakukan harus dapat memberikan keuntungan bagi masyarakat, organisasi atau perusahaan. Organisasi dalam lingkungan masyarakat dan dimaksudkan untuk memberikan suatu nilai bagi masyarakat atau meningkatkan kesejahteraannya. Kebijakan perusahaan untuk otomatisasi yang mungkin tidak begitu perlu bilamana dianalisis lebih dalam dan mengakibatkan pengurangan lapangan kerja atau pemutusan hubungan kerja, dapat berdampak negatif pada organisasi dan kemungkinan-kemungkinan munculnya ketidakpuasan masyarakat, misalnya diungkapkan melalui unjuk rasa, yang pada akhirnya dapat merugikan organisasi.

4. Individu;

Kegiatan yang dilakukan harus dapat membantu pegawai untuk mencapai tujuan-tujuan pribadi. Motif pegawai untuk bekerja merupakan hal yang kompleks, misalnya motif untuk mendapatkan gaji guna memenuhi kebutuhan hidupnya, motif sosial, pengakuan, dan pertumbuhan diri. Untuk itu perusahaan harus memberikan kemungkinan untuk mencapainya. Bila hal ini tidak dipenuhi, jelas akan mengakibatkan rendahnya kepuasan karyawan, yang dalam jangka panjang akan membuat perusahaan menghadapi berbagai kendala dalam usaha mendapatkan dukungan yang

optimal dari pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan.

Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Cherrington (1995:11) yaitu :

a. *Staffing/Employment*

Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia. Sebenarnya para manajer bertanggung jawab untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja saat ini. Meskipun penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen sumber daya manusia, departemen lain tetap terlibat dengan menyediakan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan. Dalam proses seleksi, departemen sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk pengadaan tenaga kerja ini semakin meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan.

b. *Performance Evaluation*

Departemen sumber daya manusia dan para manajer. Para manajer menanggung tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh

bagian perusahaan. Departemen sumber daya manusia juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.

c. *Compensation*

Dalam hal kompensasi/*reward* dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai dengan hukum yang berlaku (misalnya: UMR), dan memberikan motivasi.

d. *Training and Development*

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasihat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan,

serta mengevaluasi efektivitas program pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia dalam hal ini juga menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja. Tanggung jawab ini membantu restrukturisasi perusahaan dan memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

e. *Employe Relations*

Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Setelah persetujuan disepakati, departemen sumber daya manusia membantu para manajer tentang bagaimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindari keluhan yang lebih banyak. Tanggung jawab utama departemen sumber daya manusia adalah untuk menghindari praktek-praktek yang tidak sehat (misalnya: mogok kerja, demonstrasi). Dalam perusahaan yang tidak memiliki serikat kerja, departemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk terlibat dalam hubungan karyawan. Secara umum, para karyawan tidak bergabung dengan serikat kerja jika gaji mereka cukup memadai dan mereka percaya bahwa pihak perusahaan bertanggung jawab terhadap kebutuhan mereka.

Departemen sumber daya manusia dalam hal ini perlu memastikan apakah para karyawan diperlakukan secara baik dan apakah ada cara yang baik dan jelas untuk mengatasi keluhan. Setiap perusahaan, baik yang memiliki serikat

pekerja atau tidak, memerlukan suatu cara yang tegas untuk meningkatkan kedisiplinan serta mengatasi keluhan dalam upaya mengatasi permasalahan dan melindungi tenaga kerja.

f. *Safety and Health*

Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja. Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Departemen sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja, dan melaporkan adanya kecelakaan kerja.

g. *Personnel Research*

Dalam usahanya untuk meningkatkan efektivitas perusahaan, departemen sumber daya manusia melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering diperhatikan oleh departemen sumber daya manusia adalah penyebab terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik, dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang menyinggung masalah ini. Hasilnya digunakan menilai apakah kebijakan yang sudah ada perlu diadakan perubahan atau tidak.

C. Pentingnya MSDM Bagi Organisasi Desa

Pendekatan Politik

Menggunakan pendekatan politik dalam memahami gejala semakin besarnya perhatian pada manajemen sumber daya manusia antara lain berarti mengaitkannya dengan *raison d'être* suatu negara bangsa. Berarti pendekatan politik melihat manajemen sumber daya manusia secara makro yang dapat dipastikan mempunyai dampak terhadap manajemen SDM secara makro.

Pendekatan politik terhadap pemahaman pentingnya manajemen SDM berangkat pula dari keyakinan yang semakin dalam di kalangan politisi bahwa aset terpenting yang dimiliki oleh suatu negara bangsa adalah SDM-nya. Pengamatan yang amat kasual saja tentang pengalaman banyak negara sudah membuktikan kebenaran pendapat berbagai pendapat di negara dunia yang meskipun memiliki sumber daya dan kekayaan alam, akan tetapi jika mempunyai sumber daya manusia yang terdidik, terampil, berdisiplin, tekun, mau bekerja keras dan setia kepada cita-cita perjuangan bangsanya, ternyata berhasil meraih kemajuan yang sangat besar yang bahkan kadang-kadang membuat negara lain kagum terhadapnya. logikanya ialah bahwa negara-negara yang sekaligus memiliki sumber daya, kekayaan alam dan sumber daya manusia lebih mudah lagi mencapai kemajuan yang didambakan oleh masyarakatnya. Akan tetapi sebaliknya sumber daya non manusia dan kekayaan alam yang melimpah ternyata tidak banyak artinya tanpa dikelola oleh manusia secara baik. Artinya sumber daya lain dan kekayaan alam tetap merupakan modal yang amat berharga, akan tetapi

modal tersebut hanya ada artinya apabila digunakan oleh manusia, tidak hanya bagi kepentingan diri sendiri, akan tetapi demi kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan.

Pendekatan Ekonomi

Mungkin dapat dikatakan bahwa pendekatan ekonomi merupakan pendekatan yang paling erat hubungannya dengan pemahaman meningkatnya perhatian semakin banyak orang manajemen SDM. Dikatakan demikian karena SDM sering dipandang sebagai salah satu faktor produksi dalam usaha menghasilkan barang atau jasa oleh satuan-satuan ekonomi. Alasan lain ialah bahwa salah satu kriteria utama yang digunakan mengukur tingkat kesejahteraan ialah takaran ekonomi. Oleh karena itu dinyatakan secara kategorikal bahwa melihat manusia hanya sebagai salah satu alat produksi merupakan persepsi yang tidak tepat untuk mengatakan salah sama sekali.

Persepsi yang keliru tentang peranan SDM dapat timbul karena makin menonjolnya penggunaan berbagai jenis mesin sebagai salah satu alat produksi. Perkembangan teknologi antara lain berakibat pada penemuan berbagai jenis mesin yang canggih. Mesin dapat digunakan dalam kurun waktu yang panjang. Bagi sementara manajer menggunakan mesin, apalagi yang otomatis sering lebih menarik lagi karena berbagai pertimbangan, seperti : a) mesin tidak mengeluh; b) mesin tidak melawan perintah; c) mesin tidak mangkir dari tempat tugas; d) mesin tidak melancarkan pemogokan; e) mesin tidak terlibat dalam konflik antara yang satu dengan yang lain; f) mesin tidak mengajukan tuntutan perbaikan nasib; g) mesin tidak melakukan berbagai tindakan negatif. Untuk menghasilkan barang atau jasa tertentu

diperlukan bahan mentah dan atau bahan baku. Suatu perusahaan pada umumnya tidak menghasilkan sendiri bahan mentah atau bahan baku tersebut, kecuali oleh perusahaan besar yang bersifat oligopoli. Bahan-bahan tersebut biasanya dibelinya dari sumber-sumber lain. Untuk itu sudah barang tentu diperlukan pula biaya untuk pengangkutan, penyimpanan dan pemrosesan. Dapat dipahami bila pimpinan perusahaan mengambil berbagai langkah guna memahami bahwa : a) bahan mentah atau bahan baku dibeli dengan harga yang serendah mungkin; b) pengangkutan yang paling murah tetapi paling aman; c) waktu penyimpanan yang sesingkat mungkin dengan menempuh cara yang paling aman; d) pemrosesan yang berlangsung sedemikian rupa sehingga tidak terjadi pemborosan.

Cara berpikir manajer tidak mustahil dipengaruhi pula secara dominan oleh pasaran barang atau jasa yang dihasilkan. Orientasi demikian memang benar karena melalui penguasaan pangsa pasar tertentulah barang dan jasa yang dihasilkan dapat dijual dengan keuntungan yang merupakan motif bagi keberadaan organisasi dan sebagai salah satu adanya kepercayaan konsumen terhadap organisasi atau perusahaan yang menghasilkannya. Menciptakan teknik metode, mekanisme dan prosedur kerja memang merupakan hal yang mutlak perlu karna manfaatnya yang sangat besar. Sebagaimana diketahui, setiap organisasi perlu melakukan kegiatan pengembangan sistem. Salah satu segi sistem yang amat penting adalah mekanisme dan prosedur kerja yang baku. Peranannya yang utama adalah sebagai “peraturan permainan” yang mengikat semua orang dalam organisasi. Meskipun gaya merumuskannya dapat beraneka ragam, biasanya prosedur kerja mengatur berbagai hal, seperti: a) pola pengambilan keputusan;

b) pola koordinasi; c) pola pendelegasian wewenang; d) jalur dan saluran pertanggung jawaban; e) pola hubungan kerja, baik secara vertikal maupun horizontal; f) pola format frekuensi; g) mekanisme pemecahan masalah; h) interaksi dengan pihak-pihak eksternal; i) dan hal-hal lain yang dipandang perlu.

Disamping prosedur kerja yang bersifat umum tersebut di atas, biasanya disusun dan ditetapkan pula mekanisme dan prosedur kerja yang menyangkut bidang-bidang fungsional dalam organisasi. Bagi suatu instansi di lingkungan pemerintahan, misalnya, kepegawaian, tender proyek dan lain sebagainya. Akan tetapi harus segera ditekankan bahwa terciptanya prosedur kerja yang tersusun rapi dan dinyatakan dalam bahasa yang mudah dimengerti oleh yang berkepentingan bukanlah tujuan, melainkan hanya sebagai alat, meskipun alat yang sangat penting. Sebagai alat prosedur, prosedur kerja apabila ditaati oleh semua orang dalam organisasi akan membawa berbagai akibat positif. Wujud berbagai akibat positif itu, antara lain, adalah: a) lancarnya koordinasi; b) tidak terjadi tumpang tindih atau duplikasi; c) terbinanya hubungan kerja yang serasi; d) kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang; e) terhindarnya organisasi dari berbagai jenis pemborosan; f) lancarnya proses pengambilan keputusan; g) terjaminnya keseimbangan antara hak dan kewajiban para anggota organisasi.

Pendekatan Hukum

Dalam kehidupan organisasional, keseimbangan antara hak dan kewajiban pun harus diusahakan agar terus-menerus terpelihara dengan baik sebab apabila keseimbangan tersebut terganggu, dua belah pihak, yaitu organisasi dan para

anggotanyalah yang dirugikan. Di sinilah terlihat peranan yang amat penting yang dimainkan oleh manajemen SDM.

Pendekatan Sosio-Kultural

Pemahaman tentang besarnya perhatian pihak terhadap manajemen SDM juga memerlukan pendekatan sosio-kultural. Pendekatan ini sangat penting karena berkaitan langsung dengan harkat dan martabat manusia. Alasannya ialah karena meskipun benar bahwa teori manajemen, termasuk manajemen SDM, bersifat universal, penerapannya tidak pernah bebas nilai. Nilai-nilai sosial budaya menentukan yang baik, tidak baik, benar, salah, wajar, tidak wajar, dan sebagainya. Nilai-nilai tersebut digunakan untuk menilai perilaku seseorang, baik sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok, termasuk kelompok kerja di mana seseorang berkarya. Meskipun demikian suatu hal yang kiranya tidak boleh dilupakan ialah bahwa sistem nilai yang berlaku dalam suatu organisasi merupakan bagian dari kultur yang dianut oleh masyarakat luas. Memang mungkin saja terdapat perbedaan kultur antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain. Akan tetapi biasanya perbedaan-perbedaan tersebut, yang bersifat idiosinkronatik sekalipun, tidak boleh menyimpan dari nilai-nilai sosial yang berlaku.

Berbagai perbedaan dapat timbul sebagai akibat berbagai faktor seperti: a) sejarah organisasi, b) dasar filsafat pembentukan organisasi, c) filsafat hidup pendiri organisasi, d) jenis kegiatan organisasi, e) konfigurasi para anggotanya, f) para “*stakeholders*” yang harus dihadapi dan dipuaskan oleh organisasi, g) barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Dalam hubungan ini perlu ditekankan bahwa norma-norma

sosio-kultural yang berlaku di masyarakat luas dan teori yang sudah diakui secara universal perlu diperhitungkan dalam menumbuhkan dan memelihara kultur organisasi yang bersangkutan.

Pendekatan Administratif

Salah satu ciri yang menonjol dari abad sekarang ini ialah terciptanya berbagai jenis organisasi. Apa pun yang telah dicapai oleh umat manusia, seperti kemampuan menjelajahi angkasa luar, perkembangan teknologi yang sangat pesat, perluasan kesempatan memperoleh pendidikan yang semakin tinggi bagi semakin banyak orang, komunikasi dengan berbagai sarana yang amat canggih, peningkatan taraf hidup semakin banyak orang, pemahaman yang semakin mendalam tentang kehidupan di dasar laut, wahana angkutan yang semakin cepat dan nyaman sehingga bumi ini terasa seolah-olah makin kecil, kesemuanya itu dicapai dengan pemanfaatan organisasi. Dengan perkataan lain, apakah orang berbicara tentang politik, ekonomi, sosial budaya, pertahanan dan keamanan, ilmu pengetahuan, teknologi dan berbagai segi kehidupan dan penghidupan lainnya, kesemuanya tidak mungkin bisa dilepaskan kaitannya dengan organisasi.

Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, dana, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa dengan mutu tertentu tepat pada waktunya. Efektivitas sebagai orientasi kerja menyoroti empat hal, yaitu :

1. Sumber daya, dana, sarana, dan prasarana yang dapat digunakan sudah ditentukan dan dibatasi;
2. Jumlah dan mutu barang atau jasa yang harus dihasilkan

- telah ditentukan;
3. Batas waktu untuk menghasilkan barang atau jasa tersebut sudah ditetapkan;
 4. Tata cara yang harus ditempuh untuk menyelesaikan tugas sudah dirumuskan.

Pendekatan Teknologikal

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mempunyai dampak yang sangat kuat terhadap manajemen sumber daya manusia. Dilihat sepintas lalu, dampak tersebut dapat dikatakan bersifat negatif. Kesan yang segera timbul ialah bahwa pemanfaatan berbagai hasil temuan di bidang teknologi berakibat pada berkurangnya kesempatan kerja, karena semakin banyak kegiatan yang tadinya dilakukan oleh manusia "diambil alih" oleh berbagai jenis mesin. Kegiatan produksi dalam suatu organisasi niaga, misalnya, dapat mengalami empat tahap perkembangan, yaitu pelaksanaan kegiatan secara manual, mekanisasi, otomasi dan robotisasi. Perkembangan dari satu tahap ke tahap berikutnya menunjukkan semakin besarnya peranan manusia.

Titik tolaknya ialah dengan cara menemukan titik-titik persamaan pandangan. Misalnya, baik yang menganut pandangan pemanfaatan teknologi secara maksimal maupun yang lebih menonjolkan pemanfaatan sumber daya manusia sama-sama sependapat bahwa:

1. Pertumbuhan ekonomi yang wajar mutlak perlu diusahakan bersama,
2. Para pemilik modal wajar mengharapkan modalnya kembali dengan cara-cara yang wajar pula,
3. Tingkat pengangguran harus ditekan hingga rendah

mungkin,

4. Kemajuan di bidang teknologi harus dimanfaatkan,
5. Kemajuan di bidang teknologi harus diabdikan kepada kepentingan manusia bukan sebaliknya.



BAB VI

KEPEMIMPINAN DESA

A. Konsep Dasar Kepemimpinan

Dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara diperlukan pengaturan, tatanan dan sistem agar kehidupan disamping agar lebih tertib tetapi juga produktif dan berhasil dengan baik. Untuk itu pada setiap tingkat dan jenjang kehidupan diperlukan *kepemimpinan*, karena dengan kepemimpinan maka urusan kemasyarakatan, bangsa dan negara dapat dikelola dan digerakkan sesuai kepentingan bersama. Kepemimpinan merupakan upaya mempengaruhi dan mengatur orang-orang dalam suatu kelompok, lembaga atau organisasi tertentu agar tercapai tujuan bersama. Hal ini sejalan dengan pendapat Miftah Toha (1993 : 9) sebagai berikut :

Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia, baik perorangan maupun kelompok yang bisa terjadi dimana saja

jika seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang-orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Tinjauan yang hampir sama terhadap pengertian kepemimpinan dijelaskan oleh para pakar, seperti yang diuraikan Kartini Kartono (2002 : 49-50), sebagai berikut :

1. Ordway Tead
Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
2. George R. Terry
Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.
3. Howard H. Hoyt
Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.
4. Kimball Young
Kepemimpinan adalah bentuk dominasi didasari kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu didasarkan akseptansi/penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus.

Dari uraian di atas, dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan memuat aspek yang mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang dalam mencapai tujuan bersama. Hal tersebut sebagaimana yang dikemukakan Hamzah Ya'qub (1984 : 124) dengan mengutip pendapat-pendapat sebagai berikut:

1. Charles W. Marrifield
Kepemimpinan menyangkut bagaimana menstimulasi, memobilisasi, mengarahkan dan mengkoordinasi motif-motif dan kesetiaan orang-orang yang terlibat dalam suatu usaha bersama.
2. Balai Pembinaan Administrasi UGM
Kepemimpinan adalah proses pengaruh-mempengaruhi antara pribadi atau antara orang dalam suatu situasi tertentu, melalui proses komunikasi yang terarah untuk mencapai tujuan tertentu.
3. Sarwono Prawirohardjo
Kepemimpinan adalah tingkah laku untuk mempengaruhi orang lain agar memberikan kerjasama dalam mencapai suatu tujuan yang menurut pertimbangan mereka adalah perlu dan bermanfaat.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengorganisir serta mengkoordinasikan orang lain agar secara bersama-sama berusaha mewujudkan tujuan yang diinginkan. Untuk itu, suasana kebersamaan atau senasib sepenanggungan dari segenap potensi yang ada menjadi kunci keberhasilan, disamping kemampuan-kemampuan tertentu dari seorang pemimpin.

B. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan unsur yang mewakili kepentingan pihak yang dipimpin melalui gerakan dan kebijakan yang

berpihak pada yang dipimpin, dimana hal tersebut merupakan bagian dari fungsi kepemimpinan. Menurut pendapat Djudju Sudjana (2000 : 24) bahwa fungsi kepemimpinan sebagai berikut :

Fungsi utama kepemimpinan adalah mewakili kelompoknya (*group representation*) melalui saluran-saluran yang secara khusus direncanakan dan ditetapkan oleh kelompok. Dalam hal ini pimpinan melakukan peran administrator/eksekutif yaitu melakukan koordinasi dan integrasi berbagai aktivitas, kristalisasi kebijakan kelompok, penilaian terhadap berbagai peristiwa baru yang berkaitan dengan kelompok, dan sebagai perantara dari anggota kelompok yang dipimpin dengan pihak-pihak lain di luar kelompoknya.

Dari pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan berfungsi dalam menyelenggarakan kegiatan kelompok, lembaga atau organisasi, mengatur, menggerakkan dan mengkoordinasikan sumber daya, program dan kebijakan atas nama pihak yang dipimpin guna mewujudkan tujuan bersama.

Pendapat lain tentang fungsi kepemimpinan dinyatakan oleh Kartini Kartono (2002 : 81) sebagai berikut :

Fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi pengawasan yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai ketentuan waktu dan perencanaan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan berfungsi dalam upaya dan kegiatan

mengatur, membina, menggerakkan, mengkoordinasikan dan meningkatkan kualitas kehidupan kelompok, pengikut atau pihak yang dipimpin sesuai dengan kesepakatan atau tujuan bersama. Dalam kepemimpinan agar fungsi tersebut dapat berjalan dengan baik, dirumuskan norma-norma, aturan dan pedoman yang menjadi cerminan bagi pemimpin dalam menjalankan peran dan fungsinya.

Tipe Kepimpinan

Menurut Dudju Sudjana (2000 : 38) terdapat 5 (lima) tipe kepemimpinan, yaitu :

1. *Improverished Leadership*, ditandai dengan perilaku pemimpin yang menghindari berbagai macam tanggung jawab
2. *Middle of the Road Leadership*, menggambarkan bahwa pemimpin memperhatikan dengan baik moral bawahan dan mempertahankannya.
3. *Country Club Leadership*, menggambarkan perilaku pemimpin yang lebih mengutamakan hubungan kerja atau kepentingan bawahan sehingga hasil kegiatan kurang diperhatikan.
4. *Task Leadership*, ditandai dengan perilaku pimpinan yang sangat mengutamakan tugas dan hasil.
5. *Team Leadership*, menggambarkan perilaku pimpinan yang sangat menaruh perhatian terhadap hasil dan hubungan kerja, yang dapat mendorong timbulnya keinginan bawahan untuk berpikir dan bertindak produktif.

Dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya, kepemimpinan seseorang berkaitan dengan selera dan karakter pribadinya

yang mengalami interaksi dengan perkembangan maupun kondisi pada saat itu. Disengaja atau tidak, selera dan karakter pribadinya yang mengalami interaksi dengan perkembangan maupun kondisi saat itu. Disengaja atau tidak, selera dan karakter pribadi seorang pemimpin akan berpengaruh terhadap tipe atau gaya kepemimpinannya.

Ada 8 (delapan) tipe kepemimpinan yang diungkapkan oleh Kartini Kartono (2002 : 69), antara lain yaitu :

1. Tipe kharismatis
2. Tipe paternalistis dan maternalistis
3. Tipe militeristis
4. Tipe otokratis/otoritatif (*authoritative*, dominator)
5. Tipe *laisser faire*
6. Tipe populistis
7. Tipe administratif
8. Tipe demokratis (*group developer*)

Tipe kepemimpinan kharismatis memiliki kekuatan energi, daya tarik dan perbawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Tipe kepemimpinan paternalistis yaitu kepemimpinan yang kebapakan, dengan sifat-sifat antara lain menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan. Selanjutnya tipe kepemimpinan maternalistis juga mirip dengan tipe yang paternalistis, hanya dengan perbedaan : adanya sikap *over-protective* atau terlalu melindungi yang lebih menonjol, disertai kasih sayang yang berlebih-lebihan.

Tipe militeristis sifatnya sok kemiliter-militeran dan hanya

gaya luaran saja yang mencontoh gaya militer, tetapi jika dilihat lebih seksama, tipe ini mirip sekali dengan tipe kepemimpinan otoriter. Tipe kepemimpinan otokratis itu mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi, pimpinannya selalu berperan sebagai pemain tunggal pada *a one-men show*, berambisi sekali untuk merajai situasi. Pada tipe kepemimpinan *laissez faire* sang pemimpin praktis tidak memimpin; dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri, sedangkan pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya dan semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri.

Kepemimpinan populistis ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional, juga kurang mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan hutang-hutang luar negeri (asing) dan kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan (kembali) nasionalisme. Kepemimpinan tipe administratif ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif, sedang para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator-administratur yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada “person atau individu pemimpin”, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.

Berbeda dengan pandangan di atas, Sondang P. Siagian

(1999: 27) mengklasifikasikan tipe kepemimpinan ke dalam 5 (lima) bentuk, yaitu :

1. Tipe yang otokratik
2. Tipe yang paternalistik
3. Tipe yang kharismatik
4. Tipe yang *laissez faire*
5. Tipe yang demokratik

Masing-masing tipe kepemimpinan tersebut sudah tentu memiliki karakteristik masing-masing yang membedakannya dengan tipe kepemimpinan yang lain. Demikian pula yang diungkapkan oleh Hamzah Ya'qub (1984 : 129-131) bahwa tipe kepemimpinan itu terdiri dari:

1. Pemimpin yang otokratis
Tipe ini biasanya memandang organisasi itu sebagai milik pribadinya, tujuan pribadi disamakan dengan tujuan organisasi dan bawahan diperlakukan semata-mata sebagai alat.
2. Pemimpin yang militeristis
Yang dimaksud dengan pemimpin militeristis ialah pemimpin yang dalam menggerakkan bawahan sering menggunakan sistem “perintah”, bergantung kepada pangkat dan jabatan, suka kepada formalitas yang berlebih-lebihan dan bawahan dipaksa mengikuti disiplin yang tinggi dan kaku.
3. Pemimpin yang demokratis
Pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha untuk mencapai tujuan bersama.

4. Pemimpin yang *pseudo* demokratis
Pemimpin tipe ini mengetahui baiknya demokrasi, dan dia ingin dipandang sebagai demokratis. Namun dalam tindak-tanduknya, “demokrasinya” itu hanya merupakan sandiwara belaka.
5. Pemimpin yang paternalistis
Pemimpin tipe ini biasanya memandang bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, sikapnya terlalu melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan, inisiatif, fantasi dan kreasi.
6. Pemimpin yang *laissez faire* (bebas)
Pemimpin tipe ini memberikan kebebasan yang terlalu luas kepada setiap anggota.
7. Pemimpin yang kharismatis
Para ahli masih terus meneliti mengapa ada diantara pemimpin yang memiliki kharisma, mempunyai daya tarik dan daya pesona sehingga pengikutnya banyak dan dipatuhi oleh mereka.

Dari uraian-uraian tadi, dapat disimpulkan bahwa tipe kepemimpinan itu cukup beragam jenisnya. Setiap tipe kepemimpinan memiliki ciri dan karakter masing-masing dalam menerapkan fungsi-fungsi kepemimpinan masing-masing dalam menerapkan fungsi-fungsi kepemimpinan, dan tipe kepemimpinan seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya; sifat dan karakter pribadinya, pendidikan dan pengalaman yang diperolehnya, kondisi dan perkembangan lingkungan yang dipimpin, serta rasa tanggung jawab dan komitmennya terhadap kebaikan pihak yang dipimpinnya.

Tetapi tipe apapun yang dianut oleh seorang pimpinan, yang diharapkan adalah kemampuan dan kesiapannya dalam meningkatkan kondisi dan taraf hidup masyarakat yang dipimpin sehingga keberadaan pemimpin sangat berarti bagi kemajuan hidup masyarakat.

C. Pentingnya Mempelajari Kepemimpinan

Materi dan pembelajaran tentang kepemimpinan diberikan kepada anak sejak pendidikan dasar, baik melalui proses belajar mengajar di kelas maupun melalui pembinaan yang dilakukan dalam organisasi-organisasi kesiswaan atau organisasi remaja. Hal ini diperlukan karena pentingnya pengetahuan dan pengalaman seseorang tentang kepemimpinan. Dengan mempelajari kepemimpinan seseorang menjadi mengerti seluk beluk kepemimpinan, tipe-tipe kepemimpinan, makna kepemimpinan dalam kehidupan bersama.

Kepemimpinan dipelajari karena menurut Djudju Sudjana (2000 : 47) sangat penting dalam :

Meningkatkan keterampilan (*skill*) memimpin yang meliputi *technical skill*, *human skill*, dan *conceptual skill*. *Technical skill* berkaitan dengan kemampuan memimpin untuk menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan fasilitas untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu. *Human skill* adalah kecakapan dan kemampuan menentukan bekerja bersama dengan dan melalui orang-orang lain, termasuk kemampuan untuk memahami motivasi dan menerapkan kepemimpinan yang efektif. *Conceptual skill* adalah kecakapan untuk memahami kompleksitas organisasi secara menyeluruh dan mengetahui kecocokan pekerjaan individu dengan organisasi.

Sedangkan menurut Kartini Kartono (2002 : 48) pentingnya mempelajari kepemimpinan adalah :

Kepemimpinan tidak didasarkan pada bakat dan pengalaman saja, akan tetapi oleh kemampuannya menggerakkan banyak orang melakukan satu karya bersama, berkat pengaruh kepemimpinan yang diperoleh melalui *pelatihan dan pendidikan*.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan dengan mempelajari kepemimpinan bagi orang kebanyakan adalah agar memahami dengan baik tentang seluk-beluk kepemimpinan, dimana hal tersebut sangat berguna bagi orang tersebut berperan sebagai pemimpin pada level apapun. Sedangkan bagi pemimpin dan calon pemimpin, pentingnya mempelajari kepemimpinan karena dapat meningkatkan kecerdasan dan kemampuannya memimpin, serta dapat meningkatkan motivasi dan keterampilannya dalam memimpin dengan baik.



BAB VII

MEMBANGUN KEMANDIRIAN DESA

A. Hakekat Pembangunan Desa

Peningkatan kualitas kehidupan masyarakat, maupun kemajuan-kemajuan yang dicapai oleh suatu bangsa atau wilayah, dan adanya perubahan ke arah yang lebih baik dalam kehidupan masyarakat, akan dapat dicapai dengan baik melalui kegiatan pembangunan. Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) maupun sarana-sarana kehidupan yang diperlukan dapat dicapai dengan pembangunan. Dalam konsep pembangunan, upaya meningkatkan kemajuan hidup perlu terus didorong secara terencana dan terprogram, karena manusia tidak dapat menunggu terjadinya perubahan yang terjadi dengan sendirinya, yang terjadi secara alamiah. Hal inilah yang menjadi alasan sehingga setiap bangsa seakan berlomba dalam mengadakan pembangunan di

segala bidang demi kemajuan hidup masyarakatnya.

Pembangunan dapat diartikan sebagai suatu proses yang dilakukan secara sengaja, terencana, terarah dan terpadu dalam menciptakan perubahan, pertumbuhan serta peningkatan kualitas hidup masyarakat dalam setiap aspek kehidupan. Hal ini selaras dengan yang dikemukakan Djudju Sudjana (2001 : 261), sebagai berikut;

Pembangunan mengandung arti sebagai upaya terencana dan sistematis yang dilakukan oleh, untuk, dan dalam masyarakat guna meningkatkan kualitas hidup penduduk. Dalam semua aspek kehidupannya di dalam suatu kesatuan wilayah, yang mencakup daerah pedusunan, pedesaan, perkotaan, kecamatan dan lain sebagainya.

Sedangkan George F. Gant dalam Wiryanto dan Wehner (1979 : 6) mengemukakan bahwa:

Pembangunan itu merupakan pertumbuhan yang terarah, perubahan sistem dan terencana dengan sebaik-baiknya. Setiap pembangunan mempunyai tujuan. Tujuan tersebut harus ditetapkan sebelumnya, kemudian diusahakan agar ada perubahan dan perkembangannya ke arah tercapainya tujuan untuk dapat tercapainya tujuan tersebut perlu adanya kemampuan, yakni kemampuan untuk berubah, tumbuh dan berkembang menuju ke arah tercapainya apa yang dikehendaki dengan pembangunan.

Dari uraian tersebut di atas, jelaslah bahwa pembangunan merupakan suatu proses yang direncanakan secara sengaja dan terpadu dalam menciptakan kondisi yang lebih baik dari sebelumnya. Kondisi yang dimaksud diantaranya adalah

peningkatan kualitas kehidupan masyarakat, pertumbuhan kehidupan ekonomi, sosial budaya serta aspek lain yang menyentuh aspek kehidupan ke arah yang lebih baik, mapan dan optimal.

Dalam memajukan kehidupan masyarakat desa, maka ditempuh pembangunan desa yang berarti suatu kegiatan mengarahkan potensi dan kemampuan swadaya guna terjadinya perubahan-perubahan dalam kehidupan masyarakat desa, kearah yang lebih baik dan meningkat. Sejalan dengan hal tersebut, Surono (1996 : 41) menjelaskan bahwa :

Pembangunan desa adalah seluruh proses kegiatan pembangunan yang berlangsung di desa yang merupakan sub sistem pembangunan nasional yang mencakup seluruh aspek kehidupan dan penghidupan masyarakat di laksanakan secara terpadu dengan mengembangkan swadaya gotong royong masyarakat.

Dari uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa pembangunan desa merupakan proses kegiatan pembangunan yang diselenggarakan di desa dalam meningkatkan kondisi dan taraf hidup masyarakat, melalui gerakan swadaya, prakarsa dan jiwa kegotongroyongan masyarakat. Pembangunan desa dalam pelaksanaannya disesuaikan dengan potensi, kemampuan dan kebutuhan masyarakat desa agar lebih terarah, efektif dan mampu merubah kehidupan masyarakat desa ke arah yang lebih baik.

B. Tujuan Pembangunan Desa

Pembangunan di setiap negara dilaksanakan dengan mengarahkan kemampuan dan potensi-potensi yang dimiliki

tiada lain bertujuan memperbaiki tingkat kehidupan warga negara. Demikian pula Indonesia, kegiatan pembangunan selalu digiatkan dalam setiap masa kepemimpinan karena tujuan dari pembangunan nasional adalah meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan warga masyarakat Indonesia yang layak, sejahtera dan bermartabat dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dalam hal ini Djudju Sudjana (2001 : 292) mengemukakan tentang tujuan dari pembangunan yaitu :

1. Peningkatan kualitas hidup dan kehidupan masyarakat
2. Pelestarian dan peningkatan kualitas lingkungan
3. Terjabarkannya kebijaksanaan dan program pembangunan nasional di masing-masing pedesaan, dengan menitik-beratkan pada prakarsa masyarakat itu sendiri

Dengan uraian di atas sangat jelas bahwa tujuan pembangunan nasional adalah meningkatkan kemampuan dan kualitas manusia Indonesia, kondisi dan taraf hidup yang lebih baik, serta meningkatkan produktivitas dan daya saing warga negara. Kesejahteraan yang adil dan makmur menjadi tujuan akhir dari pembangunan nasional.

Selanjutnya Goerge F. Gant dalam Wiryanto et.el. (1979 : 8-9) menjelaskan tentang tujuan dari pembangunan yaitu :

Adapun tujuan pembangunan dapat digolongkan ke dalam dua tahap : Tahap pertama pada hakekatnya pembangunan bertujuan untuk menghapus kemiskinan. Apabila tujuan ini sudah mulai dirasakan hasilnya, maka tahap kedua adalah menciptakan kesempatan-kesempatan bagi warganya untuk dapat hidup bahagia, dan terpenuhi segala kebutuhannya.

Dari uraian di atas, dapat dijelaskan bahwa tujuan dari

pembangunan adalah mengadakan langkah-langkah perbaikan terhadap semua aspek kehidupan masyarakat sehingga tercapai kesejahteraan bagi seluruh warga masyarakat. Kemajuan yang dicapai suatu negara di berbagai bidang kehidupan, seperti pendidikan, ekonomi, sosial dan budaya serta rasa cinta tanah air merupakan hasil dari proses pembangunan yang dilaksanakan sesuai dengan program-program yang disusun sebelumnya.

Tidak berbeda dengan uraian di atas bahwa tujuan pembangunan desa yang dikemukakan oleh Surono (1996 : 41) sebagai berikut :

Tujuan pembangunan desa adalah untuk meningkatkan taraf kehidupan dan penghidupan, kecerdasan dan kesejahteraan seluruh lapisan masyarakat yang semakin merata dan adil, serta membantu masyarakat desa untuk dapat membangun dan berkembang atas dasar kemampuan sendiri, yang dilaksanakan secara terkoordinasi, terpadu dan berkesinambungan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa pembangunan desa bertujuan untuk meningkatkan kemampuan serta kondisi kehidupan masyarakat desa dalam berbagai bidang kehidupan agar menjadi masyarakat yang sejahtera, adil dan makmur, dengan mengutamakan pemanfaatan potensi, prakarsa dan swadaya gotong royong dari warga masyarakat desa itu sendiri.

C. Ciri-Ciri Pembangunan Desa

Dalam pembangunan desa yang menjadi fokus perhatian adalah bagaimana masyarakat dapat mengembangkan dan memberdayakan dirinya berdasarkan kemampuan, potensi dan

sumber daya yang memiliki dalam rangka mencapai tingkat kehidupan tertentu yaitu kesejahteraan. Kehidupan yang lebih baik dicapai melalui kemandirian masyarakat itu sendiri, sedangkan dukungan dan bantuan dari luar seperti pemerintah lebih merupakan stimulus terhadap kemampuan sendiri.

Suatu kegiatan dapat dikatakan pembangunan apabila terdapat upaya-upaya yang dilakukan dapat melahirkan berbagai perubahan terhadap kehidupan masyarakat ke arah yang lebih baik. Ciri khusus dari pembangunan daerah adalah bersifat integral (terpadu), meliputi berbagai aspek (komprehensif), dan didasarkan atas kemampuan sendiri, seperti yang dijelaskan Surono (1996 : 25) sebagai berikut :

Ciri-ciri khusus pembangunan desa yang sekaligus merupakan identitas pembangunan desa yaitu :

1. Komprehensif multisektoral yang meliputi berbagai aspek kesejahteraan dan aspek keamanan, dengan mekanisme dan sistem pelaksanaan yang terpadu antara berbagai kegiatan pemerintah dan berbagai kegiatan masyarakat.
2. Perpaduan sasaran sektoral dan regional dengan kebutuhan esensial masyarakat.
3. Pemerataan dan penyebarluasan pembangunan ke seluruh pedesaan termasuk desa-desa di wilayah kota (kelurahan).
4. Menggerakkan partisipasi prakarsa dan swadaya gotong royong masyarakat serta mendominasi unsur-unsur kepribadian dengan teknologi tepat guna.

Sedangkan ciri-ciri umum dari kegiatan pembangunan desa, dimana pembangunan yang dilakukan merupakan hasil dari prakarsa dan swadaya masyarakat yang muncul karena kesadaran

untuk hidup lebih baik, pembangunan berlangsung terus menerus dan bertahap serta upaya pembangunan merupakan upaya yang integral meliputi seluruh aspek kehidupan, secara seimbang baik mental maupun fisik. Suryadi (1983 : 43) mengemukakan bahwa ciri-ciri pembangunan desa sebagai berikut :

1. Pembangunan harus merupakan swadaya dan kegotongroyongan masyarakat sendiri, dengan bantuan minimal dari luar. Bantuan inipun dimaksudkan untuk meningkatkan swadaya gotong royong tersebut dan bukan untuk membunuhnya.
2. Pembangunan dirasakan atas timbal balik antara masyarakat dan pemerintah.
3. Pembangunan harus merupakan usaha yang terus menerus dan yang akan meningkat terus.
4. Pembangunan didasarkan atas kebutuhan masyarakat.
5. Pembangunan harus integral meliputi segala aspek kehidupan masyarakat.

Dari penjelasan di atas, diperoleh kesimpulan bahwa pembangunan desa mempunyai ciri-ciri bahwa pembangunan yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan hidup masyarakat. Dalam rangka meningkatkan kesejahteraan hidup masyarakat, dilaksanakan secara terpadu mengandalkan partisipasi, prakarsa masyarakat di berbagai sektor kehidupan, serta hasil-hasilnya bermanfaat bagi kepentingan hidup masyarakat, khususnya bagi perbaikan kondisi dan tingkat kehidupan. Pembangunan desa harus dicirikan oleh usaha membangkitkan kemampuan masyarakat, mendorong tumbuhnya kebersamaan membangkitkan kemandirian dan mengurangi ketergantungan pada pemerintah.

D. Prinsip-Prinsip Pembangunan Desa

Suatu kegiatan dapat dikatakan pembangunan apabila terdapat upaya yang dilakukan untuk mengadakan perubahan ke arah perbaikan dan peningkatan kualitas hidup orang banyak. Karena hakekat pembangunan desa adalah usaha perbaikan tingkat kehidupan masyarakat di berbagai sektor secara bersama-sama, bermanfaat bagi kepentingan bersama yang dijalankan secara bersama-sama secara adil dan merata, percaya pada kemampuan diri sendiri. Hal ini sesuai dengan prinsip-prinsip pembangunan desa yang dikemukakan oleh Ahmad Suryadi (1983 : 43) yaitu : a. Pembangunan desa harus merupakan swadaya dan kegotongroyongan masyarakat sendiri, dengan bantuan minimal dari luar, pembangunan dimaksud untuk meningkatkan swadaya gotong-royong tersebut dan bukan untuk membunuhnya; b. Pembangunan desa didasarkan atas timbal balik antara masyarakat dan pemerintah; c. Pembangunan desa harus merupakan usaha yang terus menerus dan yang akan meningkat terus, d. Pembangunan desa didasarkan atas kebutuhan masyarakat; e. Pembangunan desa harus integral meliputi mental dalam segala aspek-aspek kehidupan masyarakat.

Dari uraian tersebut di atas dapat dikatakan bahwa prinsip pembangunan desa, dimana kegiatan pembangunan yang dilakukan harus dapat menghasilkan kemajuan bagi masyarakat di berbagai bidang kehidupannya, karena harus disadari oleh semua pihak bahwa penyelenggaraan dan pelaksanaan setiap usaha membangun berorientasi bukan untuk orang perorangan atau dinikmati dan dirasakan oleh masyarakat secara menyeluruh, adil dan merata. Hal ini didasarkan pada posisi masyarakat dalam proses pembangunan desa sebagai penggerak dan pelaksana

pembangunan yang sekaligus masyarakat pula sebagai pihak yang akan memanfaatkan dan menikmati hasil-hasil pembangunan.

Menurut Suroño (1996 : 24), terdapat 6 (enam) prinsip pembangunan desa, yaitu :

1. Imbangan kewajiban yang serasi antara pemerintah dan masyarakat.
2. Dinamis, artinya menyesuaikan dengan perkembangan kebutuhan masyarakat.
3. Berkesinambungan artinya pembangunan desa dilaksanakan secara bertahap yang berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan.
4. Terpadu, artinya perencanaan, pelaksanaan dan tindak lanjut merupakan suatu kesatuan.
5. Terkoordinasi, artinya pelaksanaan pembangunan didukung oleh koordinasi antara berbagai kegiatan pembangunan.
6. Menyeluruh artinya kegiatan pembangunan desa mencakup seluruh segi kehidupan masyarakat.

Dari uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa pembangunan desa di dasarkan pada prinsip-prinsip tertentu, seperti; adanya keseimbangan antara peran pemerintah dan peran masyarakat, menyesuaikan dengan perkembangan kebutuhan masyarakat, dilaksanakan secara bertahap dan berkesinambungan, didukung oleh langkah koordinatif dari berbagai sektor pembangunan yang dilaksanakan menuju perbaikan kehidupan masyarakat desa pada berbagai sektor. Karena itu, kegiatan pembangunan adalah proses yang meliputi tahap perencanaan, pembinaan, pengorganisasian, pelaksanaan penggerakan, pengawasan serta penilaian terhadap hasil-hasil yang dicapai, karena unsur-unsur tersebut merupakan tahapan penting yang turut menentukan

tercapai atau tidaknya tujuan pembangunan yang dilaksanakan.

E. Pentingnya Pembangunan Desa

Keinginan suatu daerah atau negara mengembangkan dan meningkatkan kondisi dan taraf hidup masyarakat, hanya dapat ditempuh dengan kegiatan pembangunan. Melihat manfaatnya yang demikian besar bagi manusia, maka pembangunan merupakan suatu cara yang sangat penting untuk terus digalakkan. Kehidupan masyarakat di suatu tempat yang tadinya diliputi kebodohan dan kemiskinan, dengan pembangunan secara bertahap berubah menjadi masyarakat yang berpendidikan dan mencapai suatu kesejahteraan karena dengan pembangunan yang dilakukan membawanya kepada suatu kondisi kehidupan baru yang lebih maju dan lebih baik. Dengan demikian, kita dapat berkesimpulan bahwa pembangunan desa merupakan upaya penting bagi masyarakat desa memasuki kehidupan yang lebih baik dari kondisi-kondisi sebelumnya.

Pentingnya pembangunan desa bagi manusia dapat dilihat dari pendapat Nyoman (1982 : 73) sebagai berikut :

Pembangunan desa secara prinsip dan fundamental bagi masyarakat di Indonesia adalah bahwa dalam jangka pendek untuk meningkatkan taraf hidup rakyat, dan jangka panjang adalah untuk mewujudkan suatu masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila.

Demikian pula pendapat Safari Iman Asy'ari (1982 : 76) mengemukakan pentingnya pembangunan desa dijelaskan sebagai berikut :

Pembangunan desa memegang peranan yang penting

sekali dalam meningkatkan taraf hidup masyarakat desa secara keseluruhan agar lebih baik, lebih menyenangkan dan mengenakkan warga masyarakat desa dari keadaan sebelumnya. Mencapai kesejahteraan itulah tujuan dari pembangunan desa.

Sedangkan menurut Djudju Sudjana (2001 : 263) menyatakan pentingnya pembangunan sebagai berikut :

Pembangunan sangat penting bagi masyarakat karena dapat menciptakan kehidupan yang lebih baik bagi seluruh masyarakat dengan partisipasi aktif dan menciptakan kondisi-kondisi bagi kemajuan sosial ekonomi masyarakat dengan kepercayaan sepenuhnya mungkin atas prakarsa masyarakat.

Kedua penjelasan di atas, menggambarkan bahwa pembangunan desa merupakan upaya yang sangat penting dalam meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat, dengan menggali dan memanfaatkan potensi sumberdaya yang ada di masyarakat. Dalam mencapai kesejahteraan dan peningkatan kehidupan tersebut yang harus dilakukan adalah melaksanakan pembangunan di berbagai sektor dan aspek kehidupan masyarakat secara terencana, terpadu dan bertahap.



BAB VIII

PENGELOLAAN KEUANGAN DESA

A. Keuangan Desa

Keuangan menurut Drs. Nurdjiman Arsjad, dkk dalam bukunya yang berjudul “Keuangan Negara” bahwa makna keuangan atau *finance* yaitu menggambarkan segala kegiatan dalam rangka mencapai tujuan tertentu. (Arsjad, dkk, 1992: 2). Sedangkan menurut M. Manullang yang dikutip oleh Ibnu Syamsi dalam bukunya yang berjudul “Dasar-Dasar Kebijakan Keuangan Negara” menjelaskan uang adalah sesuatu yang diterima secara umum sebagai alat pembayaran pembelian barang-barang, jasa-jasa, juga bagi kekayaan berharga lainnya dan bagian pembayaran utang. (Manullang, 1988: 2).

Menurut D.J Memesa dalam bukunya yang berjudul “Sistem Administrasi Keuangan Daerah” keuangan adalah sesuatu yang

berupa kekayaan atau harta benda yang dapat dinilai dengan uang. (Mamesa, 1995: 3).

Dari beberapa pengertian di atas, maka penulis menarik kesimpulan bahwa keuangan adalah segala sesuatu tentang penerimaan, pengeluaran dan utang-utang atau berupa kegiatan penyusunan pendapatan dan belanja. Ketentuan sumber biaya pemakaian, pembukuan dan pertanggungjawaban atas pembiayaan dalam kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.

Telah dikemukakan, bahwa desa yang berhak mengurus rumah tangganya sendiri membutuhkan biaya untuk membiayai penyelenggaraan roda pemerintahan. Maka Pemerintah Desa diberikan wewenang untuk mencari sumber pendapatan desa sesuai dengan kemampuannya.

Yang dimaksud dengan pendapatan desa ialah segenap penerimaan yang sah yang dapat dinilai dengan uang Sedangkan yang dimaksud dengan sumber-sumber ialah sumber-sumber pendapatan desa yang pada umumnya sebagai berikut:

1. Dari pemerintah ialah sumbangan-sumbangan dari Pemerintah Pusat atau Pemerintah Daerah yang perlu merealisasikan dalam APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah) masing-masing sebesar 10% untuk dana alokasi desa. Adapun jenis-jenis sumbangan dari Pemerintah Pusat, adalah sebagai berikut :
 - a. Bantuan, subsidi, atau sumbangan dari Pemerintah Pusat.
 - b. Bantuan dari Pemerintah Provinsi.
 - c. Bantuan dari Pemerintah Kabupaten.
 - d. Sumbangan atau hadiah dari panitia-panitia perlombaan,

- dan
- e. Sebagian pajak dan retsibusi yang diberikan kepada desa.
2. Dari masyarakat adalah sumber dari masyarakat dikenal dengan berbagai sebutan, seperti : pungutan desa, gotong royong, swadaya, iuran, urunan, dan lain-lain.
 3. Dari pihak ketiga adalah Pemerintah Desa dapat menerima sumber dari pihak ketiga yang bersifat tidak mengikat dan sah. Misalnya dari yayasan, badan-badan dan organisasi.
 4. Dari kekayaan desa adalah segala kekayaan dan sumber penghasilan bagi desa bersangkutan, kekayaan desa tersebut di atas terdiri atas :
 - a. Tanah kas
 - b. Pasar desa
 - c. Bangunan desa
 - d. Objek rekreasi yang diurus desa
 - e. Pemandian umum yang diurus desa
 - f. Hutan desa
 - g. Tempat-tempat pemancingan di hutan
 - h. Pelelangan ikan yang dikelola oleh desa
 - i. Jalan desa

Sumber pendapatan desa menurut Prof. Drs HAW. Widjaja dalam bukunya yang berjudul “Otonomi Desa”, sumber pendapatan desa terdiri atas:

1. Sumber Pendapatan Desa
 - a. Sumber pendapatan desa terdiri atas : pendapatan asli desa yang meliputi :
 - 1) Hasil usaha desa;
 - 2) Hasil kekayaan desa;

- 3) Hasil swadaya dan partisipasi;
 - 4) Lain-lain pendapatan asli desa yang sah.
- b. Bantuan dari Pemerintah Kabupaten yang meliputi :
- 1) Bagian perolehan pajak dan retribusi daerah; dan
 - 2) Bagian dari dana perimbangan keuangan pusat dan daerah.
 - a. Bantuan dari Pemerintah dan Pemerintah Provinsi.
 - b. Sumbangan dari pihak ketiga
 - c. Pinjaman desa
2. Pemilikan dan Pengelolaan, yang meliputi :
- a. Sumber pendapatan yang telah dimiliki dan dikelola oleh desa tidak dibenarkan diambil oleh Pemerintah atau Pemerintah Daerah. Pemberdayaan potensi desa dalam meningkatkan pendapatan desa dilakukan antara lain dengan pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMD), kerja sama dengan pihak ketiga dan wewenang melakukan pinjaman.

Sumber pendapatan daerah yang berada di desa, baik pajak maupun retribusi yang telah dipungut oleh daerah kabupaten tidak dibenarkan adanya pungutan oleh pemerintah desa. Pendapatan daerah dari sumber tersebut terus harus diberikan kepada desa yang bersangkutan dengan pembagian secara proporsional dan adil. Ketentuan ini dimaksudkan untuk menghilangkan beban biaya ekonomi tinggi dan dampak lainnya.
 - b. Kegiatan pengelolaan APBDes yang ditetapkan setiap tahun meliputi penyusunan anggaran pelaksanaan

tata usaha keuangan dan perubahan serta perhitungan anggaran.

Sumber pendapatan desa menurut PP No. 72 tahun 2005 terdiri atas :

1. PAD :
 - a. Hasil Usaha Desa;
 - b. Hasil Kekayaan Desa;
 - c. Hasil Swadaya dan Partisipasi;
 - d. Hasil Gotong Royong;
 - e. Lain-lain PAD yang sah
2. Bagi Hasil Pajak & Retribusi Daerah Kabupaten/Kota
 - a. Pajak Daerah, paling sedikit 10%;
 - b. Retribusi Daerah, sebagian;
3. Bagian dari Dana Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah yang diterima oleh Kabupaten/Kota, paling sedikit 10% yang dibagi secara proposional yang merupakan Alokasi Dana Desa (ADD).
4. Bantuan keuangan dari Pemerintah, Pemerintah Provinsi, dan Pemerintah Kabupaten/Kota dalam Pelaksanaan Urusan Pemerintahan
5. Hibah dan sumbangan dari pihak ketiga yang tidak mengikat. (Psl. 68:1 – PP 72/2005)

Maka sumber pendapatan desa tersebut harus mendapatkan pengelolaan administrasi yang efektif dan efisien, sehingga dalam penggunaan atau belanja desa dapat teratur sesuai dengan keperluan atau kebutuhan pemerintahan desa.

B. Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa

Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa adalah suatu daftar terperinci mengenai penerimaan desa yang ditetapkan dalam jangka waktu tertentu biasanya satu tahun sekali. Menurut AW.Widjaja mengartikan APBDes sebagai berikut :

“Anggaran Desa yang tertuang di dalam APBDes merupakan satu kesatuan yang terdiri dari anggaran rutin dan anggaran pembangunan. Anggaran pengeluaran rutin dibiayai dengan anggaran penerimaan rutin. Sebaliknya anggaran penerimaan dibiayai oleh anggaran penerimaan pembangunan”. (Widjaja,2002:69).

Maka sewajarnya desa yang telah mengurus dan menyelenggarakan rumah tangganya sendiri setiap tahun harus menyusun Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa, karena demikian semua pengeluaran dan pendapatan akan tercatat atau terdaftar dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa.

Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa terdiri atas bagian penerimaan dan pengeluaran. Penerimaan dan pengeluaran desa menurut Prof. Drs. HAW. Widjaja dalam bukunya yang berjudul “Otonomi Desa” adalah sebagai berikut :

1. Bagian penerimaan terdiri atas :
 - a. Pos sisa lebih perhitungan tahun lalu;
 - b. Pos pendapatan asli desa;
 - c. Pos bantuan Pemerintah Kabupaten;
 - d. Bantuan Pemerintah dan Pemerintah Provinsi;
 - e. Sumbangan pihak ketiga;
 - f. Pinjaman desa;
 - g. Pos lain-lain pendapatan.

2. Bagian pengeluaran rutin terdiri atas :
 - a. Pos belanja pegawai;
 - b. Pos biaya belanja barang;
 - c. Pos biaya pemeliharaan;
 - d. Pos perjalanan dinas;
 - e. Pos belanja lain-lain;
 - f. Pengeluaran tak terduga.

3. Bagian pengeluaran pembangunan terdiri atas :
 - a. Pos prasarana pemerintahan desa;
 - b. Pos prasarana produksi;
 - c. Pos prasarana perhubungan;
 - d. Pos prasarana pemasaran;
 - e. Pos prasarana sosial;
 - f. Pembangunan lain-lain.

Berdasarkan uraian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa Desa yang berhak mengurus rumah tangganya sendiri untuk setiap tahun menyusun Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (RAPBDes) setelah mendapatkan pedoman penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa dari Bupati sesuai dengan kemampuan keuangan desa dan pengelolaan anggaran tersebut di atas dipertanggung jawabkan oleh Kepala Desa kepada Badan Permusyawaratan Desa selambat-lambatnya setelah berakhir tahun anggaran.



BAB IX

BADAN USAHA MILIK DESA

A. Pengertian Badan Usaha Milik Desa

Pengertian dari Badan Usaha Milik Desa telah banyak yang mengemukakan akan tetapi belum secara jelas menjelaskan tentang pengertian Badan Usaha Milik Desa, menurut kamus Bahasa Indonesia pengertian badan itu sendiri antara lain: “Kegiatan yang mengerahkan tenaga, pikiran, atau badan untuk mencapai suatu maksud.” (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1996: 112).

Dipandang dari sudut pandang ilmu ekonomi, badan usaha merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk menciptakan suatu produksi, seperti yang dikatakan oleh Suherman Rosyidi. “ Untuk dapat mewujudkan barang dan jasa yang hendak dipakai memenuhi kebutuhannya, maka manusia harus melakukan kegiatan produktif.” (Rosyidi. 1995 : 63), dengan kata lain bahwa dalam konsep ini badan usaha merupakan bentuk usaha untuk

dapat membuat suatu produksi yang nantinya diharapkan akan memberikan kontribusi dengan menambah Pendapatan Asli Desa.

Pengertian Badan Usaha Milik Desa dapat diartikan yaitu suatu bentuk usaha yang dilakukan oleh suatu desa untuk menghasilkan suatu produksi yang dapat meningkatkan keuangan desa. Badan Usaha Milik Desa merupakan bentuk kemandirian dari suatu desa yang merupakan implementasi dari otonomi daerah yang dalam hal ini adalah otonomi desa, dimana desa dalam melaksanakan pembangunan tidak sepenuhnya mengharapakan subsidi dari pemerintah akan tetapi dengan adanya Badan Usaha Milik Desa dapat dijadikan suatu alternatif lain yang memberikan tambahan terhadap keuangan desa.

Badan Usaha Milik Desa terdiri dari sejumlah unsur-unsur yang saling berhubungan untuk mencapai tujuannya. Adapun unsur-unsur Badan Usaha Milik Desa secara umum adalah :

1. Sistem nilai yang berupa aturan termasuk ke dalam latar belakang Pembentukan Badan Usaha Milik Desa.
2. *Personality*, yang terdiri dari sejumlah orang yang terlibat dalam melaksanakan urusan Badan Usaha Milik Desa.
3. Sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk menunjang berbagai kegiatan yang dilaksanakan oleh Badan Usaha Milik Desa.

Semua unsur-unsur itu merupakan input bagi Badan Usaha Milik Desa sebagai suatu sistem.

B. Pembentukan Badan Usaha Milik Desa

Pelaksanaan dalam menjalankan roda pemerintahan pada tingkat desa yang meliputi beberapa sektor yang akan memberikan kontribusi terhadap berlangsungnya pembangunan yang dilakukan desa mengenai usaha dalam menambah keuangan desa maka sesuai dengan ketentuan perundang-undangan No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, Desa dapat membentuk Badan Usaha Milik Desa dan diperkuat dengan pendapat para ahli yang menitikberatkan hal yang sama, sedangkan Widjaja berpendapat bahwa :

“Sumber pendapatan yang telah dimiliki atau dikelola oleh desa tidak dibenarkan diambil oleh pemerintah atau pemerintah daerah. Pemberdayaan potensi desa dalam meningkatkan pendapatan desa dilakukan antara lain dengan pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMD), kerjasama dengan pihak ketiga dan kewenangan melakukan pinjaman”. (Widjaja. 2003 : 132)

Apabila kita lihat bahwa tujuan dari Pembentukan Badan Usaha milik desa adalah untuk lebih memberdayakan potensi-potensi yang dimiliki oleh Desa. Pemberdayaan dijelaskan oleh Abdulah Rozali sebagai berikut :

“Pemberdayaan potensi desa untuk meningkatkan pendapatan desa, dilakukan antara lain dengan mendirikan Badan Usaha Milik Desa. Pendirian BUMDES dilakukan sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku.” (Rozali. 2002: 64).

Seperti halnya pendapat di atas berikut juga seorang ahli yang menyatakan atau mendukung pernyataan di atas dalam pembentukan Badan Usaha Milik Desa sebagai berikut :

“Pemberdayaan sumber-sumber potensi desa/marga dalam rangka meningkatkan pendapatan desa/marga dapat dilaksanakan dengan pendirian Badan Usaha Milik Desa/ Marga, melakukan pinjaman dengan dan kerjasama pihak ketiga atas persetujuan BPD/BPM dan disahkan Bupati.” (Widjaja. 2001: 144).

Pendapat-pendapat yang telah dijelas di atas membuktikan bahwa dengan adanya otonomi desa maka sebuah desa diberikan kemandirian dalam menghasilkan dan mengelola keuangan desa. Untuk membentuk Badan Usaha Milik Desa sebagai upaya desa dalam meningkatkan pendapatannya dilakukan upaya pemberdayaan potensi-potensi ekonomi terutama komoditi unggul yang dimiliki oleh desa yang bersangkutan.

Adapun tujuan pembentukan Badan Usaha Milik Desa sebagaimana disebutkan dalam Pedoman Pembentukan Badan Usaha Milik Desa adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan kemampuan keuangan Pemerintah Desa dalam rangka meningkatkan kemampuan Pemerintah Desa untuk memberikan pelayanan masyarakat, penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan.
2. Mengembangkan potensi perekonomian di pedesaan untuk mendorong pengembangan dan kemampuan perekonomian masyarakat secara keseluruhan serta terorganisasi.
3. Menciptakan lapangan pekerjaan.

Setelah memperhatikan tujuan dari Badan Usaha Milik Desa telah memberikan penerangan bahwa badan usaha dibentuk agar desa dapat memberdayakan sumber daya yang dimilikinya baik Sumber Daya Alam maupun Sumber Daya Manusia sebagai

modal pembangunan dan kesejahteraan masyarakat.

Badan Usaha Milik Desa sebagai suatu sistem ekonomi terdiri dari unsur-unsur sebagai berikut, pengurus, petani, pemerintah desa dan kabupaten, yang kesemuanya saling berkaitan untuk menambahkan Pendapatan Asli Desa.

C. Keuangan dan Perekonomian Desa

Pada sistem ekonomi desa bahwa peranan ekonomi dipegang oleh masyarakat, lembaga desa dan pemerintah desa. Semua elemen di atas berperan sangat penting dimana menentukan kemajuan dan mundurnya ekonomi desa, dan mempunyai hubungan yang sangat sinergis dan kerja sama dalam menjalankan roda ekonomi desa. Widjaja menjelaskan tentang keterlibatan masyarakat, yaitu :

“Dalam rangka ini diperlukan kerja sama yang saling mendukung, keterlibatan masyarakat desa dalam proses pembangunan desa dan masyarakat desa. Semua pihak tanpa kecuali seperti masyarakat desa, pemerintah desa, kepala desa, Badan Perwakilan Desa, Pemerintah Kabupaten, Pemerintah Propinsi dan Pemerintah pusat”. (Widjaja. 2003 : 134).

Roda perekonomian bergerak dari masyarakat dengan melakukan kegiatan ekonomi sesuai dengan mata pencaharian dengan bantuan atau bimbingan lembaga pemerintah ataupun pihak lain. Biaya yang dipungut dari rakyat yang diantaranya pajak ataupun retribusi dikembalikan oleh pemerintah dalam bentuk pembangunan baik sarana ataupun prasarana yang nantinya diharapkan akan menunjang pembangunan dan kesejahteraan masyarakat desa.

Pada Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 mengatur tentang desa yang menegaskan bahwa desa mempunyai kewenangan yang pada intinya mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya sendiri yang merupakan perwujudan dari otonomi daerah begitu pula dalam hal keuangan. Dengan demikian, desa memiliki Sumber Pendapatan Desa sebagaimana diatur dalam Undang-Undang No. 22 tahun 1999 pasal 107 bahwa desa memiliki sumber-sumber pendapatan sebagai berikut :

1. Pendapatan Asli Desa yang meliputi :
 - a. Hasil usaha desa;
 - b. Hasil kekayaan desa;
 - c. Hasil swadaya dan partisipasi;
 - d. Hasil gotong royong; dan
 - e. Lain-lain pendapatan asli desa yang sah.
2. Bantuan dari Pemerintah Kabupaten yang meliputi :
 - a. Bagian dari pajak dan retribusi desa; dan
 - b. Bagian dari dana perimbangan keuangan Pusat dan Daerah yang diterima oleh Pemerintah Kabupaten;
 - c. Bantuan dari Pemerintah dan Pemerintah Propinsi;
3. Sumbangan dari pihak ketiga; dan
4. Pinjaman desa

Sumber-sumber pendapatan desa tersebut, menurut undang-undang ini, harus dikelola melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa, yang ditetapkan oleh kepala Desa bersama Badan Perwakilan Desa dengan Peraturan Desa.

Setiap desa pasti akan memiliki potensi-potensi sumber daya alam atau lainnya yang dapat dimanfaatkan oleh desa sebagai sumber pendapatan desa. Widjaja menjelaskan tentang sumber

pendapatan desa, yaitu : “ sumber pendapatan desa/marga yang telah dimiliki dan dikelola oleh desa/marga yang dibenarkan diambil alih oleh pemerintah atau pemerintah daerah”. (Widjaja. 2002 : 59).

Keuangan desa diperoleh dari kekayaan desa yaitu sebagai berikut sebagaimana disebutkan oleh Widjaja.

“Kekayaan desa/marga tersebut terdiri dari:

- a. Tanah kas desa/marga
- b. Pasar desa
- c. Bangunan desa/marga
- d. Objek rekreasi yang diurus oleh desa/marga
- e. Pemandian umum yang diurus oleh desa/marga
- f. Hutan desa
- g. Tempat-tempat pemancingan sungai
- h. Pelelangan ikan yang dikelola oleh desa/marga
- i. Jalan desa/marga
- j. Lain-lain kekayaan milik desa/marga”

(Widjaja. 2002 : 59)

Pengaturan pendapatan desa dengan pendapatan daerah kabupaten atau lainnya agar tidak berbenturan satu sama lainnya maka diatur oleh peraturan daerah kabupaten. Peraturan Pemerintah Kabupaten menurut Widjaja memuat materi-materi sebagai berikut :

“Peraturan Daerah Kabupaten, memuat materi antara lain:

- a. Jenis-jenis pendapatan asli desa/marga sesuai dengan kondisi daerah
- b. Jenis-jenis kekayaan desa/marga
- c. Pengurusan dan pengelolaan sumber pendapatan desa/

marga

- d. Pengembangan dan pengawasan sumber-sumber pendapatan desa/marga”

(Widjaja. 2002 : 60)

Pengelolaan keuangan desa agar memperoleh sesuai dengan yang diharapkan oleh masyarakat desa. Kekayaan desa yang dimiliki oleh suatu desa memberikan manfaat dengan membantu pelaksanaan pembangunan desa. Oleh karena itu dibutuhkan pengelolaan keuangan desa dan pemberdayaan potensi-potensi desa untuk dijadikan Pendapatan Asli Desa.



BAB X

REPOSITIONING DALAM PENGEMBANGAN SDM DESA

A. *Repositioning* Peran SDM

Repositioning pada dasarnya merupakan transformasi peran yang menuntut kemampuan, cara kerja, cara pikir dan peran baru dari SDM. Untuk dapat melakukan proses *repositioning* dengan baik, maka organisasi perlu mempersiapkan SDM yang mampu bersaing di masa depan.

Proses *repositioning* terdiri dari dua aspek menurut Rivai, dkk (2014:79) yaitu:

1. Perilaku SDM berkaitan dengan peningkatan inisiatif bekerja dalam diri seseorang dan untuk itu diperlukan etos kerja yang baik seperti peningkatan kualitas, inovasi dan pengurangan biaya.
2. Kompetensi SDM berkaitan dengan peningkatan

pengetahuan dari sumber daya yang dibutuhkan yang meliputi kompetensi tenaga kerja, diversitas angkatan kerja, dukungan kompetitif tenaga kerja dan globalisasi tenaga kerja.

Upaya *repositioning* ditujukan untuk mengubah pemahaman peran SDM : *command to coordination* dan manajer dapat memakai dua pendekatan, yakni :

1. *A climate well being : employees that practices in selection, training and reward meets their needs, can create satisfied employees where positive fully spoil over to customer.*
2. *A climate for sense : employees of superior support like as: Research & Development and cooperative support that influence service quality is a care wide and faithfully its debugging.*

Berdasarkan pendekatan tersebut manajer SDM diharapkan mampu mengkoordinasikan semua elemen organisasional untuk dikelola secara bersama dengan harapan dapat meningkatkan kinerja organisasi yang bersangkutan. Masalah proses *repositioning menyangkut* perubahan peran SDM yang menuntut berbagai macam peningkatan kualitas dalam diri karyawan. Sehingga mau tidak mau SDM harus dikembangkan dulu sebelum dinyatakan layak untuk menjalankan peran SDM strategis.

Menyimak uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa organisasi yang ingin *survive* dalam lingkungan persaingan yang ketat harus melakukan *repositioning* peran SDM dengan cara melatih (investasi) dan melatih kembali (reinvestasi) SDM baik dalam aspek perilaku maupun kompetensi SDM.

B. *Repositioning* Perilaku SDM

Yang perlu dibahas pada hal ini adalah hubungan strategi kompetitif yang menjelaskan bahwa untuk mencapai strategi yang kompetitif dibutuhkan adanya perilaku tertentu dan mereka mengajukan suatu hipotesis tentang model manajemen SDM yang dapat mencapai kondisi organisasi yang mempunyai keunggulan kompetitif. Dalam hal ini, terdapat tiga strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif.

1. Strategi inovasi digunakan untuk mengembangkan produk atau jasa yang berbeda dari para pesaing.
2. Strategi kualitas lebih mengutamakan pada penawaran produk atau jasa yang lebih berkualitas, meskipun produknya sama dengan pesaing.
3. Strategi pengurangan biaya menekankan pada usaha perusahaan untuk menjadi produsen dengan penawaran harga produk rendah.

Beberapa dimensi peran perilaku karyawan yang diperlukan untuk mendukung penerapan atau implikasi tiga strategi di atas tentu akan berbeda-beda. Ini dapat dilihat sebagai berikut :

1. **Strategi inovasi;** perilaku karyawan yang diperlukan adalah tingkat kreativitas tinggi, berfokus pada jangka panjang, mempunyai tingkat kerjasama yang tinggi, perilaku mandiri, cukup memiliki perhatian pada kualitas dan kuantitas, seimbang dalam orientasi proses dan hasil, penerimaan resiko pada tingkat yang lebih tinggi serta toleransi yang cukup tinggi terhadap ketidakpastian. Sebagai implikasinya, dalam mengelola karyawan sebaiknya memberikan sedikit pengawasan, memilih karyawan yang mempunyai

keterampilan tinggi, memberikan sumberdaya yang lebih banyak untuk bereksperimen dan melakukan penilaian kinerja jangka panjang.

2. **Strategi kualitas;** perlu didukung dengan profil perilaku karyawan sebagai berikut : perilaku yang relatif berulang dan dapat diprediksi, berfokus pada jangka menengah, cukup mau melakukan kerjasama, perilaku mandiri, perhatian yang tinggi terhadap kualitas, fokus tinggi terhadap proses, kurang berani mengambil resiko dan cukup komitmen terhadap tujuan organisasi. Sebagai implikasinya, karena strategi kualitas melibatkan komitmen dan pemanfaatan karyawan secara lebih besar, maka organisasi hanya membutuhkan sedikit karyawan untuk lebih besar, maka organisasi hanya membutuhkan sedikit karyawan untuk membuat *output* yang sama atau standar.
3. **Strategi pengurangan biaya;** diperlukan perilaku karyawan yang relatif berulang dan dapat diprediksi, berfokus jangka pendek, lebih mengutamakan pada kegiatan individu dan otomatisasi, cukup memberikan perhatian kualitas, perhatian terhadap kuantitas *output* lebih tinggi, kurang berani menanggung resiko dan lebih menyukai kegiatan yang bersifat stabil. Sebagai implikasinya, perusahaan akan banyak menggunakan tenaga kerja yang *part time*, sub kontrak, menyederhanakan pekerjaan dan prosedur pengukuran, melakukan otomatisasi, perubahan aturan kerja dan fleksibilitas penugasan.

C. *Repositioning* Kompetensi SDM

Peran strategi SDM juga menyangkut masalah kompetensi SDM baik dalam kemampuan teknis, konseptual dan hubungan manusiawi. Upaya *repositioning* kompetensi SDM dilakukan dengan merubah pemahaman organisasi tentang peran SDM yang semula *people issues* menjadi *people related business issues*. *People issues* dapat didefinisikan sebagai isu bisnis yang hanya dikaitkan dengan orang bisnis saja (*business competency is only business people*). Artinya lebih banyak yang terlibat adalah eksekutif bisnis dan eksekutif SDM tidak perlu terlalu banyak terlibat dalam perencanaan strategi bisnis yang akan diambil. Sebagai implikasinya, kompetensi karyawan atau eksekutif SDM cenderung kurang diakui. Setelah terjadinya paradigma manajemen SDM maka pemahaman tersebut berubah menjadi *people related business issues (business competence is for every business people in the organization included Human Resources Management People or Executives)*.

People related business issues didefinisikan sebagai persoalan bisnis yang selalu dikaitkan dengan peran serta aktif SDM. Isu ini berkembang oleh karena adanya tendensi seperti : *people, service and profit, 100% customer service, challenge and opportunities, no lay off, guaranteed for treatment, survey or feedback or action, promote for work, profit sharing and open door policy*. Tendensi-tendensi ini memiliki implikasi yang menuntut kontribusi aktif semua pihak yang ada dalam organisasi terutama karyawan SDM. Dengan adanya kecenderungan tersebut, maka peran SDM akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensi SDM untuk pengelolaan bisnis. Penghargaan terhadap kompetensi SDM memang diperlukan karena hal tersebut akan mempengaruhi

keefektifan kegiatan bisnis. Maka terkait dengan peran strategis SDM ada beberapa keahlian yang harus dikuasai oleh seorang manajer. Berbagai kompetensi atau keahlian dari manajer ternyata terkait dengan beberapa upaya pengelolaan organisasi terhadap berbagai aspek bidang pengetahuan yang harus dikuasai oleh seorang manajer (*people related business issues*). Secara terperinci berbagai tipe pengelolaan tersebut dapat disajikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 3.1 Tipe Pengelolaan Kompetensi

Bidang	Elemen Penting
Kompetensi Tenaga Kerja	Kompetensi transformasional, berbasis <i>input</i> dan <i>output</i>
Diversitas Angkatan Kerja	Ras, jenis kelamin, umur dan bahasa
Dukungan Keunggulan	<i>Customer values</i> dan kompetensi manajerial
Globalisasi Tenaga Kerja	<i>Expatriate</i> , standarisasi SDM internasional

Untuk jelasnya tipe pengelolaan kompetensi sebagaimana tabel 1 di atas dapat dijelaskan seperti berikut ini.

- **Pengelolaan Kompetensi Tenaga Kerja**

Pengelolaan ini meliputi beberapa kompetensi SDM seperti: kompetensi transformasional, kompetensi berbasis *input* dan kompetensi berbasis *output*.

Kompetensi berbasis input : lebih menekankan pada *manager-strategy-fit* melalui proses pengangkatan karyawan untuk organisasi dalam bentuk integrasi SDM.

Kompetensi transformasional : lebih menekankan inovasi dan pemanfaatan kewirausahaan melalui proses pembentukan dan sosialisasi perilaku karyawan atas dasar kreativitas, kerjasama dan saling percaya.

Kompetensi berbasis output: lebih menekankan pada keterlibatan yang lebih tinggi dari karyawan melalui proses pembelajaran positif, pembangunan reputasi yang baik dan hubungan positif dengan para *stakeholder*.

- **Pengelolaan Diversitas Angkatan Kerja**

Merupakan pengelolaan terhadap berbagai aspek yang membedakan SDM satu sama lain diantaranya menyangkut: ras, jenis kelamin, umur dan bahasa. Tetapi ada juga yang melihat bahwa diversitas ini meliputi : pemahaman diversitas sebagai pengetahuan sosial serta diadakannya paket pelatihan bagi manajer dengan topik terkait.

- **Pengelolaan Dukungan Keunggulan**

Merupakan upaya yang membuat staf SDM dan manajer lini mampu mendukung upaya organisasi untuk mencapai tujuan dalam suatu lingkungan yang lebih flat, bersih dan fleksibel. Untuk merealisasikan hal tersebut mutlak diperlukan pengembangan SDM atau dapat juga dikatakan bahwa pengelolaan keunggulan kompetitif meliputi: kemampuan organisasi merumuskan strategi guna memaksimalkan profit dan membuat organisasi mempunyai nilai transaksi yang baik, unik dan tidak dapat ditiru pesaing di mata pelanggan (*customer values*). Tambahan kompetensi yaitu kompetensi manajerial yakni manajer SDM memiliki peran dalam pembentukan visi strategik, penyusunan model

organisasional dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan

- **Pengelolaan Globalisasi Tenaga Kerja**

Merupakan sebagai upaya untuk menanamkan kesadaran akan pentingnya pengetahuan akan globalisasi dalam praktek bisnis. Globalisasi akan membuat tantangan khusus terutama bagi para profesional dalam dekade 90-an. Beberapa aspek pengetahuan akan globalisasi yang perlu diketahui misalnya. meliputi pemahaman tentang *expatriate*, kebijakan SDM negara berkembang, penugasan internasional, standarisasi internasional dan diversitas SDM.

D. Implikasi *Repositioning* Peran SDM

Peran strategi SDM sebagai hasil keluaran *repositioning* diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam perencanaan bisnis. Hasil dari *repositioning* adalah sebagai berikut:

1. *Business person* meliputi praktisi SDM, partisipasi dalam bidang keuangan dan operasional, rotasi posisi antar fungsi SDM dan fungsi lainnya.
2. *Shaper of change* seperti partisipasi tim atas perubahan, melakukan penelitian, dan partisipasi aktif pembentukan misi dan tujuan perusahaan.
3. *Consultant to organization or partner to line* seperti aktif dalam konsorsium, penyiapan proposal dan partisipasi dalam sistem komputerisasi.
4. *Strategy formulator and implementor* seperti mengerti strategi bisnis, orientasi bisnis secara strategis, strategi semua bagian perusahaan dan aplikasi praktik manajemen SDM

- dari berbagai lini strategis.
5. *Talent manager* seperti komunikasi dengan semua manajer lini secara terus menerus, konferensi pengembangan jaringan kerja dan intelijen komputer.
 6. *Asset manager* dan *cost controller* seperti pelatihan akuntansi dan keuangan.
 7. Beberapa peran baru tersebut dapat dikategorikan sebagai peran strategis SDM karena terkait langsung secara aktif dengan kegiatan bisnis organisasi. Adapun kategorisasi peran strategis SDM sebagai berikut :
 - a. Menjadi partner manajer dalam pelaksanaan strategi. Artinya manajer SDM mampu untuk melakukan audit organisasional, menemukan metode pengembangan yang tepat dan terakhir melakukan prioritas dalam penentuan skala dan pelaksanaan tindakan.
 - b. Menjadi eksekutif administratif yang ahli. Artinya manajer SDM tentunya bukan hanya terampil dalam pekerjaan administrasi belaka tetapi juga terampil dalam pekerjaan manajerial yang membutuhkan pengambilan keputusan yang tepat, cepat dan benar.
 - c. Menjadi eksekutif yang juara. Artinya mampu menjadi panutan bagi karyawan lain dalam bekerja dan fasilitator serta motivator jika karyawan lain mengalami kesulitan.
 - d. Menjadi agen perubahan. Artinya menjadi inovator dalam arti memberikan nilai tambah bagi kemajuan organisasi dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis yang terjadi di sekitarnya.

Untuk menunjang proses *repositioning* peran SDM, dapat menggunakan beberapa upaya *customerizing* peran SDM sebagai

pertimbangan yaitu :

1. Kondisi wajar segala aktivitas SDM melalui pendefinisian tanggung jawab departemen SDM untuk memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi. Faktor kuncinya adalah *time and money management, motivating, quality work of life and competency*.
2. Agenda aksi SDM melalui pelaporan periodik dari manajer SDM kepada manajer puncak perihal tugas-tugasnya. Kuncinya adalah *people is most important factor*.
3. Implementasi agenda aksi SDM melalui pemberian tanggung jawab pekerjaan yang tepat sesuai dengan kapabilitas staf SDM. Kuncinya adalah *the right man on right jobs*.
4. Evaluasi dan validasi aktivitas SDM melalui pembelajaran para eksekutif SDM untuk berperilaku seperti orang bisnis. Kuncinya adalah *large contribution to company with the fairly competition and increase the cost control*.

Berdasarkan pada empat faktor *customerization* di atas maka organisasi akan dapat melakukan *repositioning* divisi SDM yang akan meliputi *peran baru, hubungan baru, cara berpikir dan cara kerja baru manajer lini dan manajer SDM*. Kemudian proses *repositioning* selanjutnya dihasilkan divisi SDM baru dimana terdiri dari para staf SDM yang peduli terhadap isu bisnis, berfokus pada pelanggan, bekerja dalam kelompok dan memiliki tipe perencanaan *bottom-up*. Peran baru manajer SDM diharapkan memiliki dampak positif terhadap keefektifan pengembangan organisasional. Karena pada dasarnya eksekutif SDM dapat menjadi agen perubahan organisasi yang handal.

E. Pencapaian Peran Strategis SDM

Peran strategis SDM sebagai *outcome* proses *repositioning* diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam perencanaan strategi bisnis. Hal ini berarti pencapaian peran strategis SDM sudah selayaknya dimulai dari analisa kompetensi SDM dan perilaku SDM. Pencapaian peran strategis SDM dapat dilakukan dengan beberapa tahapan yang meliputi *connecting role*, *enabling role*, *monitoring role*, *inovating role* dan *adapting role*, sebagaimana tertera pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.2 Tahapan Pencapaian Peran Strategis SDM

Elemen	Deskripsi
<i>Connecting role</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Linking the HR to business role</i>• <i>Know the needs of the business, where its going, where it should be going and helping to get there</i>• <i>Increase involvement in the key issues strategy direction</i>
<i>Enabling role</i>	<i>Customerization: viewing everybody whether internal or external to the organization as a customer and their putting first.</i>
<i>Monitoring role</i>	<i>Using of computer technology and human resources information system.</i>
<i>Inovating role</i>	<i>Using contribution assestment to measure efficiently and effectiveness of HRD.</i>
<i>Adapting role</i>	<i>Using of flexible role model to dilute the bureaucration</i>

Oleh karena itu organisasi perlu terus melakukan pengembangan SDM karena bagaimanapun departemen SDM merupakan mitra departemen lain dalam pengembangan SDM. Paradigma pengembangan SDM baru ternyata sudah

lebih mengoptimalkan pada proses komunikasi dua arah dan perencanaan dari bawah ke atas (*bottom-up*). Lebih khusus perubahan yang terjadi juga menyangkut perubahan peran SDM. Manajer harus mampu melihat perubahan peran SDM seperti apa yang harus dimainkan. Untuk kita dapat melihat model transformasi Departemen SDM seperti dalam tabel 3.3 di bawah ini :

Tabel 3.3 Model Transformasi Departemen SDM

Dimensi	Paradigma lama	Paradigma baru
<i>Nature of the program and function</i> (sifat program dan fungsi)	<i>Responsive</i> (responsif) <i>Operasional</i> (operasional) <i>Individual</i> (individu)	<i>Proactive</i> (proaktif) <i>Strategic</i> (strategis) <i>Sociological</i> (sosiologis)
<i>Creation of the HR</i> (Penciptaan Sumber Daya Manusia)	<i>HR departement has full responsibility</i> (Departemen SDM bertanggung jawab secara penuh)	<i>HR departement and policy</i> (Departemen SDM sebagai pengambil kebijakan serta ikut bertanggung jawab) <i>Line management</i> (manajemen lini/garis) <i>Share responsibility</i> (berbagi tanggung jawab)

<p><i>Organization of HR</i> <i>Departement</i> (Departemen SDM dalam Organisasi)</p>	<p><i>Employee advocate</i> (advokasi karyawan) <i>Functional structure</i> (struktur fungsional) <i>Reporting to Staff</i> (pelaporan ke staf)</p>	<p><i>Business partner</i> (rekan bisnis) <i>Flexible structure</i> (strukturnya fleksibel) <i>Reporting to Line</i> (pelaporan melalui jalur yang terbentuk dalam struktur)</p>
<p><i>Profile of the HR</i> (Profil)</p>	<p><i>Career in HR</i> (Karir SDM) <i>Specialist</i> (spesialis) <i>Limited Finance Skill</i> (keterampilan mengelola keuangan terbatas) <i>Current focus</i> (fokus saat ini) <i>Monolingual</i> (satu bahasa) <i>National perspective</i> (perspektif nasional)</p>	<p><i>Rotation</i> (rotasi) <i>Generalist</i> (generalis) <i>Financial experience</i> (memiliki pengalaman mengelola keuangan) <i>Focus on future</i> (fokus masa depan) <i>Multilingual</i> (multi bahasa) <i>Global Perspective</i> (perspektif global)</p>

Tuntutan ini terjadi karena dalam paradigma baru tentu akan tercermin budaya kerja baru, strategi dan peran SDM baru dalam suatu tipologi organisasi baru.



BAB XI

BUDAYA KERJA

APARATUR DESA

A. Pemahaman Budaya Kerja

Budaya dipandang sebagai suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu. Kelompok ini secara bersama mempelajari bahkan ingin menguasai masalah-masalah yang berhubungan dengan proses adaptasi eksternal dan integrasi internal. Mereka telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Cartwright, dimana dia memberi pandangan bahwa budaya adalah penentu yang kuat dari keyakinan, sikap dan perilaku orang, dan pengaruhnya dapat diukur melalui

bagaimana orang termotivasi untuk merespon pada lingkungan kultur mereka. Atas dasar itu, Cartwright mendefinisikan budaya sebagai sebuah kumpulan orang yang terorganisasi yang berbagi tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama dan dapat diukur dalam bentuk pengaruhnya pada motivasi. Definisi ini menunjukkan bahwa budaya sebenarnya adalah sebagai pengejawantahan sebuah citra diri yang dibawa oleh masing-masing individu dalam komunitasnya yang mencerminkan nilai-nilai yang substantif sehingga melahirkan nilai kultural yang dianut dan diikuti oleh mereka yang berada dalam komunitas itu. Dalam prosesnya terdapat saling mempengaruhi dan saling ketergantungan baik sosial maupun lingkungan sosial. Olehnya itu sebagai pelakunya dalam menghadapi persaingan yang kompetitif, organisasi perlu mengaplikasikan kultur yang tepat yang direfleksikan dari nilai-nilai dan perilaku para anggotanya.

Membahas tentang budaya kerja tidak lepas dari konsep tentang budaya itu sendiri yang lebih spesifik. Berikut ini beberapa pandangan para pakar tentang budaya kerja. Kuczmarski & Kuczmarski mendefinisikan “budaya kerja sebagai ide-ide kolektif, tindakan, komunikasi dan umpan balik dalam kelompok tertentu yang terkristalisasi dalam nilai-nilai, norma, dan credo”. Lebih lanjut dijelaskan pula bahwa budaya kerja yang kuat dan kohesif adalah budaya kerja yang menegaskan nilai-nilai dan norma imperatif untuk diwujudkan dalam tindakan nyata sehari-hari. Jack Welch (1989) memandang “budaya kerja sebagai perangkat lunak suatu organisasi”. Sedangkan Deal & Kennedy (1982) mendefinisikan “budaya kerja sebagai tataran organisasi yang bersifat informal.

Selanjutnya budaya kerja dapat diartikan sebagai sikap dan

perilaku individu dan kelompok aparatur negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Hal ini diperkuat lagi dengan pendapat Herwan yang memberikan definisi budaya kerja berikut ini.

“Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi kemudian bercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja”.

Sejalan dengan pendapat Herwan, pandangan yang sama dikemukakan oleh Supriyadi, dkk yang mendefinisikan sebagai berikut:

“Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja”.

Kedua pendapat di atas dapat dimaknai bahwa budaya kerja adalah pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu unit kerja melalui adaptasi eksternal maupun integrasi internal dalam sebuah unit kerja. Asumsi dasar ini melahirkan berbagai pengetahuan sehingga diolah menjadi sebuah nilai atau norma yang diimplementasikan dalam bentuk aturan dan keyakinan yang harus diterapkan dalam rangka pelaksanaan pekerjaan guna pencapaian tujuan. Hal ini menjadi dasar bagi individu dalam rangka menjalankan aktivitasnya dalam sebuah

unit kerja organisasi. Pandangan hidup tersebut tercermin dalam setiap perilaku dan pola kerja yang ada sehingga setiap individu lebih terarah dan memiliki komitmen yang kuat dalam meraih prestasi.

Budaya kerja dibangun dengan tujuan untuk mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Di samping itu juga, budaya kerja merupakan salah satu aspek yang menentukan dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Setiap organisasi mempunyai budaya yang berbeda dan bergantung pada kekuatannya. Budaya pun dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota yang ada pada sebuah organisasi. Dalam prakteknya budaya kerja dapat diwujudkan melalui produktivitas, yang berupa perilaku kerja yang tercermin antara lain dalam kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsif, mandiri, makin lebih baik, dan lain-lain. Hal tersebut merupakan nilai-nilai yang dimiliki oleh setiap individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Selain itu juga norma-norma dan nilai perilaku individu dalam bekerja merupakan wujud budaya kerja yang ada. Lebih lanjut lagi bahwa budaya kerja mengandung pola nilai, sikap, tingkah laku, hasil karya dan karya termasuk instrumen, sistem kerja, kebudayaan serta bahasa yang digunakan sehingga melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah lakunya dalam bekerja.

Selain itu juga, *Grey Fox Associates Inc* memberikan definisi tentang budaya kerja yakni kombinasi dari kualitas dan karyawan

dalam suatu organisasi yang timbul dari apa yang umumnya dianggap sebagai cara yang tepat untuk berpikir dan bertindak. Makna yang terkandung dalam definisi tersebut bahwa budaya kerja merupakan kendaraan individu dalam mengkoordinasikan kegiatan mereka untuk mencapai tujuan dan harapan bersama. Hal ini menyiratkan bahwa budaya kerja memiliki fungsi yakni menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk terlibat penuh, bersemangat dan sangat produktif. Hal ini tentunya memberikan nilai positif sebagaimana yang diinginkan yakni adanya nilai-nilai kebersamaan dalam sebuah lembaga, unsur prioritas, penghargaan dan praktek-praktek lain yang mendorong inklusi, kinerja tinggi dan komitmen sementara masih memungkinkan keragaman dalam berpikir dan bertindak.

Pheyse dalam Umam menambahkan, bentuk dan wujud dari kultur kerja dapat dilihat dalam tiga hal. *Pertama*, kultur kerja itu abstrak (ideal) yang terdiri dari kepercayaan, asumsi dasar, gagasan, ide, moral, norma, adat istiadat, hukum dan peraturan. *Kedua*, kultur kerja itu berupa sikap yang merupakan pola perilaku atau kebiasaan dari kegiatan manusia dalam lingkungan komunitas masyarakat yang menggambarkan kemampuan beradaptasi, baik secara internal maupun eksternal. *Ketiga*, kultur kerja tampak secara fisik yang merupakan bentuk fisik dari hasil karya manusia. Aktualisasi kultur kerja produktif sebagai ukuran sistem nilai mengandung komponen-komponen yang dimiliki seorang karyawan yakni: pemahaman substansi dasar tentang makna bekerja, sikap terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan, perilaku ketika bekerja, etos kerja, sikap terhadap waktu, cara atau alat yang digunakan untuk bekerja.

B. Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara

Selanjutnya berdasarkan keputusan Menpan Nomor 25/KEP/M.PAN/4/2002, tanggal 25 April 2002 tentang pedoman pengembangan budaya kerja aparatur Negara yang diperkuat dengan keputusan Menpan Nomor SE/13/M.PAN/4/2004 tentang juklak pelaksanaan pengembangan budaya kerja aparatur negara bahwa nilai-nilai dasar yang menjadi pedoman dalam bekerja meliputi: (1) komitmen dan konsistensi, (2) wewenang dan tanggung jawab, (3) keikhlasan dan kejujuran, (4) integritas dan profesionalisme, (5) kreativitas dan kepekaan, (6) kepemimpinan dan keteladanan, (7) kebersamaan dan dinamika kelompok, (8) ketepatan dan kecepatan, (9) rasionalitas dan kecerdasan emosi, (10) keteguhan dan ketegasan, (11) disiplin dan keteraturan bekerja, (12) keberanian dan kearifan, (13) dedikasi dan loyal, (14) semangat dan motivasi, (15) ketekunan dan kesabaran, (16) keadilan dan keterbukaan, dan (17) penguasaan IPTEK. Semua hal tersebut merupakan nilai-nilai yang harus dan senantiasa dimiliki serta diaplikasikan oleh setiap individu dalam sebuah institusi. Hal ini sebagaimana yang dibahas sebelumnya bahwa wujud sebuah budaya kerja adalah produktivitas, yang berupa perilaku kerja yang tercermin antara lain dalam kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsif, mandiri, makin lebih baik, dan lain-lain.

Budaya kerja yang kuat memberikan pemahaman yang jelas kepada para karyawan tentang cara penyelesaian tugasnya. Budaya memberikan stabilitas pada organisasi di mana dengan memahami apa yang membentuknya dan bagaimana kultur itu diciptakan, dipertahankan dan dipelajari, akan meningkatkan

kemampuan kita menjelaskan dan meramal perilaku orang di tempat kerja. Selain itu juga, budaya kerja yang baik akan memberikan manfaat diantaranya: meningkatkan jiwa gotong royong, kebersamaan, saling terbuka satu sama lain, jiwa dan rasa kekeluargaan, komunikasi yang baik, produktivitas kerja, tanggap terhadap perkembangan dunia luar, dll. Robbins mengemukakan bahwa riset terbaru mengungkap tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama menangkap hakikat dari budaya kerja dalam sebuah organisasi yakni: “(1) inovasi dan pengambilan resiko, (2) perhatian terhadap detail, (3) orientasi hasil, (4) orientasi orang, (5) orientasi tim, (6) keagresifan, dan (7) kemandirian”. Ketujuh karakteristik di atas menunjukkan bahwa dalam menghadapi persaingan yang kompetitif, organisasi perlu mengaplikasikan budaya yang tepat yang direfleksikan dari nilai-nilai dan perilaku para anggotanya. Dalam pelaksanaan pekerjaan, hendaknya setiap karyawan menerapkan hal tersebut guna keberhasilan pelaksanaan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pada dasarnya manusia membutuhkan dan memerlukan budaya kerja yang positif karena hal ini mampu meningkatkan hasil dari kualitas pekerjaan itu sendiri. Mengenai kualitas para pekerja sangat erat hubungannya dengan aktualisasi, dimana aktualisasi budaya kerja produktif sebagai ukuran suatu sistem nilai mengandung komponen-komponen yang dimiliki seorang karyawan, yakni: (1) pemahaman substansi dasar tentang bekerja, (2) sikap terhadap pekerjaan, (3) perilaku ketika bekerja, (4) etos kerja, (5) sikap terhadap waktu dan (6) cara dan alat untuk bekerja. Di samping itu juga budaya kerja dapat ditingkatkan melalui beberapa cara yakni: (1) meningkatkan

komunikasi antara manajemen dan staf di kedua arah, (2) konsultasi karyawan dan perwakilan mereka tentang pekerjaan mereka dan setiap perubahan yang terjadi, (3) memastikan bahwa pekerjaan yang beresiko dan yang tidak dapat sepenuhnya dihilangkan atau di-rolling kepada yang lain sehingga tidak ada individu yang menghabiskan waktu panjang pada tugas itu, (4) memastikan bahwa semua karyawan memiliki berbagai tugas yang cukup untuk membuat pekerjaan mereka lebih memuaskan, (5) memberikan waktu istirahat yang cukup kepada karyawan, (6) mengidentifikasi dan menghapus faktor stres dari tempat kerja, (7) mengontrol karyawan dalam melaksanakan tugas, (8) menghapus tingkat potongan dan pembayaran dengan sistem hasil yang membuat laba tergantung pada tingkat kerja yang berlebihan, (9) menghapus skema bonus, kinerja atau monitoring yang membuat pekerja memaksakan diri mereka di luar kemampuan mereka, dan (10) memiliki pemantauan dan prosedur gejala RSI pelaporan.

Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan mengubah sikap dan perilaku SDM untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Manfaat yang didapat antara lain sebagai berikut: (1) menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik, (2) membuka seluruh jaringan komunikasi keterbukaan, kebersamaan, kegotongroyongan, dan kekeluargaan, (3) menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki, cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan dari luar (faktor eksternal seperti pelanggan, teknologi, sosial, ekonomi, dan lain-lain). Dalam membangun budaya kerja yang baik, seorang pimpinan perlu membangun inspirasi pada organisasi yang

dipimpin dengan cara berikut.

1. Jadilah contoh. Maksudnya adalah jadikanlah diri anda sebuah contoh yang nyata dan jernih mengenai kesungguhan anda untuk menjadikan organisasi anda sebuah organisasi yang dihormati pasar. Mereka mungkin bisa meragukan yang anda katakan, tetapi mereka akan selalu memperhatikan dan mempercayai yang anda lakukan.
2. Tunjukkan perhatian yang tulus. Orang tidak akan menunjukkan kepedulian kepada anda sampai mereka melihat betapa pedulinya anda kepada mereka. Pastikan anda menyediakan cukup waktu dan perhatian bagi peningkatan kemampuan bawahan anda untuk menghasilkan.
3. Temukanlah hal yang mengagumkan pada orang lain. Bila anda cukup tulus untuk mendengarkan dan memperhatikan pribadi dan kehidupan mereka yang anda pimpin, akan mudah bagi anda untuk dikejutkan oleh kualitas-kualitas super yang mereka miliki, yang tidak selalu terlihat jelas dalam interaksi keseharian di organisasi.
4. Buatlah diri anda mudah diterima. Syarat utama bagi diterimanya sebuah ide adalah diterimanya orang yang menyampaikan ide itu.
5. Bandingkan mereka dengan harapan mereka sendiri. Maksudnya jangan bandingkan mereka dengan sesuatu yang lebih rendah dalam upaya untuk membuatnya bersemangat. Bandingkanlah dengan impian-impian mereka dan yakinkanlah mereka bahwa sama berhaknya dengan siapapun yang telah berhasil.
6. Teruslah belajar. Kelanjutan sebuah organisasi sebaik kesungguhan para pemimpinnya untuk tetap belajar, maka

jadikanlah diri anda sebagai sumber dari semua gerakan menuju kebaikan.

Berpijak dari nilai-nilai yang dimiliki oleh bangsa atau masyarakat Indonesia, kebudayaan diolah sedemikian rupa sehingga menjadi nilai-nilai baru yang menjadi sikap dan perilaku manajemen dalam menghadapi tantangan baru. Budaya kerja itu tidak akan muncul begitu saja akan tetapi harus diupayakan dengan sungguh-sungguh melalui suatu proses yang terkendali dengan melibatkan semua SDM, alat-alat dan teknik-teknik pendukung. Seberapa besar budaya kerja suatu masyarakat ditentukan oleh fokus budaya, dan tolok ukur sistem nilai yang dipakai.

C. Menata Budaya Kerja

Dalam menata budaya kerja, terdapat tiga unsur penting yang saling berinteraksi yaitu: 1) nilai-nilai; 2) sumber daya manusia aparatur; dan 3) institusi/sistem kerja. Ketiga unsur ini menjadi perhatian dalam menata budaya kerja, dimulai dari pilihan nilai-nilai apa yang hendak dipakai sebagai acuan kemudian diinternalisasikan dalam setiap pribadi aparatur negara dan diimplementasikan dalam setiap sistem, prosedur, dan tatalaksana sehingga menghasilkan kinerja berupa produk atau jasa yang bermutu bagi peningkatan pelayanan masyarakat. Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap dan perilaku SDM untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan.

Manfaat melaksanakan budaya kerja antara lain menjamin

hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotongroyongan, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki, cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan di luar (faktor eksternal seperti pelanggan, teknologi, sosial, ekonomi, dan lain-lain). Dari uraian tersebut di atas, budaya kerja aparatur diharapkan akan bermanfaat bagi pribadi aparatur manapun untuk unit kerjanya, dimana secara pribadi memberi kesempatan berperan, berprestasi dan aktualisasi diri, sedangkan dalam kelompok bisa meningkatkan kualitas kerja bersama.



BAB XII

MODEL PEMBERDAYAAN HELUMA BAGI APARATUR DESA

A. Legenda Desa

Sebutan HULAWA menurut kepercayaan orang-orang tertua, berasal dari kata LAWA-LAWA, yang merupakan sebutan untuk sarang laba-laba dalam bahasa Daerah Gorontalo, yang banyak ditemukan penduduk di setiap Gowa yang ada di wilayah daerah yang menjadi muasal terbentuknya Desa Hulawa.

Kedudukan Kota Kerajaan Gorontalo mulanya berada di Desa Hulawa, tepatnya di pinggiran sungai Bolango. Menurut penelitian pada tahun 1024 H, kota kerajaan ini dipindahkan dari Desa Hulawa ke Duingingi yang sekarang merupakan Kecamatan Kota Barat, kemudian di masa Pemerintahan Sultan Botutihe kota kerajaan ini dipindahkan dari Duingingi di pinggiran sungai

Bolango ke satu lokasi yang terletak antara dua kelurahan yaitu kelurahan Biawao dan kelurahan Limba B.

Desa Hulawa adalah salah satu desa di Kecamatan Telaga terletak membujur dari arah selatan ke utara dengan batas-batas sebagai berikut :

1. Sebelah utara berbatasan dengan Desa Dulohupa Kecamatan Telaga.
2. Sebelah selatan berbatasan dengan Desa Bulila Kecamatan Telaga
3. Sebelah timur berbatasan dengan Sungai Bolango
4. Sebelah barat dengan Desa Luhuh Kecamatan Telaga

Desa Hulawa memiliki luas wilayah 205.5 hektar dan secara administratif wilayah pemerintahan desa terdiri dari 4 (empat) dusun yaitu : Dusun Lidah Mertua, Dusun Bogenvil, Dusun Polohungo dan Dusun Tatudi.

Data penduduk Desa Hulawa berdasarkan hasil rekapitan jumlah penduduk Bulan Desember tahun 2016 sejumlah 3.607 jiwa, terdiri dari laki-laki 1.940 jiwa dan perempuan 1.667 jiwa dan jumlah KK 1.093 KK yang menyebar di keempat dusun yang ada.

Kondisi perekonomian penduduk Desa Hulawa sangat dipengaruhi oleh sektor pertanian dan jasa. Hal ini disebabkan karena mayoritas mata pencaharian penduduk adalah petani dan wirausaha.

Secara kuantitatif semuanya KK Miskin telah tersentuh dengan bantuan, baik APBD Kabupaten maupun Provinsi serta APBN namun secara kualitatif kesejahteraannya belum dapat dijamin, disebabkan oleh bantuan yang ada belum dimanfaatkan secara

optimal oleh masyarakat. Dipihak lain, untuk pemberdayaan ekonomi khususnya bagi petani diperhadapkan dengan kondisi iklim yang berubah-ubah dan dimana dengan luas lahan sawah tersebut di atas, petani dapat menghasilkan kurang lebih 5-6 ton perhektar. Oleh sebab itu, pemerintah Desa Hulawa Kecamatan Telaga berusaha untuk lebih giat dalam memotivasi masyarakat penerimaan bantuan agar dapat memanfaatkan bantuan dimaksud guna peningkatan taraf hidup yang lebih baik lagi.

Kondisi politik dan keamanan di Desa Hulawa pada tahun ini masih dikatakan kondusif walaupun pada tahun ini kita menghadapi dua momen nasional yaitu pesta demokrasi.

Ketahanan dan ketertiban masyarakat dapat dipelihara melalui upaya terpadu yang diselenggarakan dengan melibatkan seluruh potensi dan kekuatan rakyat dengan hadirnya 4 (empat) Kelompok Hansip yang di mana di masing-masing dusun sejumlah 5 (lima) orang dan di bawah koordinasi 2 (dua) orang satgas mewujudkan stabilnya keamanan di Desa Hulawa.

Selain itu kehadiran petugas Kantibmas dari kepolisian maupun Babinsa dari TNI merupakan faktor utama penunjang stabilnya keamanan dan ketertiban masyarakat Desa Hulawa yang akhirnya dapat melaksanakan Pesta Demokrasi Pemilihan Bupati dan Wakil Bupati Tahun 2015 dengan baik, aman dan terkendali.

B. Pemerintahan Desa

Struktur pemerintahan Desa Hulawa disesuaikan sebagai amanat PP 72 Tahun 2000 yang pada saat ini sudah diganti dengan Undang-Undang No. 06 Tahun 2014 yang pelaksanaannya

menganut pola minimal. Namun, untuk struktur masih menunggu peraturan yang baru maka masih tetap menggunakan aturan yang ada.

Aparat Desa Hulawa Kecamatan Telaga saat ini sebanyak 10 (sepuluh) orang yang terdiri dari 1 (satu) orang Kepala Desa yang dipilih oleh rakyat dan ditetapkan dengan SK Bupati Gorontalo, 1 (satu) orang Sekretaris Desa dengan status Pegawai Negeri Sipil, 8 (delapan) orang aparat yang ditetapkan dengan SK Kepala Desa.

Badan Permusyawaratan Rakyat (BPD) Desa Hulawa dipilih secara musyawarah oleh anggota masyarakat dan ditetapkan oleh Bupati Gorontalo dengan Surat Keputusan Bupati Gorontalo.

Lembaga Pemberdayaan Masyarakat (LPM) adalah lembaga yang dibentuk oleh pemerintah desa yang merupakan perwujudan dari masyarakat dalam merencanakan pembangunan desa. LPM adalah mitra pemerintah desa.

Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga (PKK) adalah lembaga yang dibentuk oleh pemerintah desa yang merupakan perwujudan dari masyarakat dalam memberdayakan ibu rumah tangga. PKK adalah mitra pemerintah desa dalam kegiatan memberdayakan wanita maupun ibu-ibu rumah tangga yang legalitasnya ditetapkan dengan Surat Keputusan Kepala Desa Hulawa untuk periode 2014-2019 dengan Ketua Tim Penggerak PKK atas nama KARLIN SAGALULU. Operasional lembaga ini didanai dengan dana APBDes yang bersumber dari dana ADD sejumlah Rp 10.000.000,-.

C. Peraturan Desa (PERDES), Peraturan Kepala Desa (PERKEPDES), dan Keputusan Desa (KEPDES)

Dalam rangka pemerataan pembangunan desa menuju kemandirian desa dan meningkatnya kesejahteraan masyarakat desa, diperlukan partisipasi dari seluruh masyarakat melalui pembangunan skala desa.

Pada setiap kegiatan di desa masyarakat dibina akan hak dan tanggung jawabnya terhadap desa, pemerintah serta bangsa dan negara. Untuk mewujudkan hal-hal tersebut oleh Pemerintah Desa Hulawa dibuatkan Peraturan-Peraturan Desa, Peraturan Kepala Desa maupun Keputusan-Keputusan Kepala Desa yang sifatnya mengatur serta menetapkan kepada keseluruhan penduduk Desa Hulawa dengan tidak ada pengecualian yaitu berupa :

Peraturan Desa

1. Peraturan Desa No. 01 Tahun 2014 Tentang Anggaran Pendapatan Belanja Desa Tahun 2016
2. Peraturan Desa No. 02 Tahun 2014 Tentang Perubahan Atas Peraturan Desa Hulawa Nomor 1 Tahun 2015 Tentang Anggaran Pendapatan Belanja Desa Tahun 2016
3. Peraturan Desa No. 03 Tahun 2015 Tentang Penyelarasan RPJM DES Tahun 2015-2019
4. Peraturan Desa No. 04 Tahun 2015 Tentang Penyelarasan RKPDES Tahun 2015
5. Peraturan Desa No. 05 Tahun 2015 Tentang Penetapan RKPDES Tahun 2016

Peraturan Kepala Desa

1. Peraturan Kepala Desa No. 01 Tahun 2015 Tentang Perubahan Anggaran Pendapatan Belanja Desa Tahun 2016

Keputusan Kepala Desa

1. Keputusan Kepala Desa Hulawa No. 01 Tahun 2016 Tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Bendahara Desa
2. Keputusan Kepala Desa Hulawa No. 02 Tahun 2016 Tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Kaur Umum dan Kaur Pemerintahan
3. Keputusan Kepala Desa Hulawa No. 03 Tahun 2016 Tentang Tim Pelaksana Teknis Pengelolaan Keuangan Desa
4. Keputusan Kepala Desa Hulawa No. 04 Tahun 2016 Tentang Pembentukan Kelompok Kerja Pemelihara Data Profil Desa
5. Keputusan Kepala Desa Hulawa No. 05 Tahun 2016 Tentang Petugas Kebersihan
6. Keputusan Kepala Desa Hulawa No 06 Tahun 2016 Tentang Penetapan Masyarakat Penerima Raskin tahun 2015
7. Keputusan Kepala Desa Hulawa No. 07 Tahun 2016 Tentang Pengelola Raskin
8. Keputusan Kepala Desa Hulawa No. 08 Tahun 2016 Tentang Penanggungjawab Data Posyandu
9. Keputusan Kepala Desa Hulawa No. 09 Tahun 2016 Tentang Pengangkatan Tim Pengelola Kegiatan
10. Keputusan Kepala Desa Hulawa No. 10 Tahun 2016 Tentang Pengangkatan dan Penetapan Sekretariat PPS
11. Keputusan Kepala Desa Hulawa No. 11 Tahun 2016 Tentang Tim Inventaris Sarana dan Prasarana Desa
12. Keputusan Kepala Desa Hulawa No. 12 Tahun 2016 Tentang

Tim Penyusun RPJM

13. Keputusan Kepala Desa Hulawa No. 13 Tahun 2016 Tentang Tim Penyusun RKPDes
14. Keputusan Kepala Desa Hulawa No. 14 Tentang Delegasi Penyusun PERDES
15. Keputusan Kepala Desa Hulawa No. 15 Tentang Pembentukan Forum Pembauran Kebangsaan (FPK)
16. Keputusan Kepala Desa Hulawa No. 16 Tentang Forum Kewaspadaan Dini Masyarakat (FKDM).

D. Program Pembangunan Desa

Program kegiatan Pemerintah Desa Hulawa Kecamatan Telaga Kabupaten Gorontalo mengacu pada rencana pembangunan yang diusulkan dan diaspirasikan oleh masyarakat desa melalui musyawarah desa. Untuk itu dilakukan Rencana Strategis Pemerintah Desa Hulawa Kecamatan Telaga Kabupaten Gorontalo dengan visi dan misi Pemerintah Desa Hulawa Kecamatan Telaga adalah sebagai berikut :

Visi :

**“ Terwujudnya Tata Pemerintahan Desa Yang Baik dan
Meningkatnya Kesejahteraan Rakyat . ”**

Misi :

1. Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Desa yang baik
2. Meningkatkan Pelayanan Pemenuhan Hak-Hak Dasar Rakyat
3. Pembangunan Infrastruktur Dasar.

Tujuan :

Dalam menjalankan program dan kegiatannya Pemerintah Desa Hulawa Kecamatan Telaga selalu menyesuaikan dengan tujuan, sasaran dan strategis yang hendak dicapai seperti terurai dibawah ini : Pemerintah Desa Kecamatan Telaga mempunyai Tujuan strategis.

“ Terwujudnya pelayanan prima kepada masyarakat. ”

Sasaran :

Sasaran Pemerintah Desa Hulawa Kecamatan Telaga yaitu **“ Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Desa yang Baik ”**.

Strategi yang akan diterapkan Pemerintah Desa Hulawa Kecamatan Telaga Kabupaten Gorontalo adalah sebagai :

1. Melaksanakan reformasi birokrasi dengan mengembangkan profesionalisme melalui penataan struktur yang proporsional serta penerapan *reward* dan *punishment* berbasis kinerja.
2. Meningkatkan dan mengembangkan kualitas pelayanan publik di desa.
3. Meningkatkan kinerja pengelolaan keuangan desa yang transparan, akuntabel dan profesional.

Arah Kebijakan :

Untuk memastikan terlaksananya strategi tersebut maka ditetapkan pula kebijakan Pemerintah Desa Hulawa Kecamatan Telaga sebagai dukungan terhadap kebijakan umum Pemerintah Daerah Kabupaten Gorontalo Yakni :

1. Mengembangkan pelayanan pendidikan anak usia dini
2. Meningkatkan pelayanan kesehatan terutama pelayanan untuk ibu dan anak

3. Meningkatkan ketersediaan perumahan serta sarana dan prasarana dasar pemukiman.
4. Meningkatkan kualitas dan kuantitas kesejahteraan sosial perseorangan, keluarga, dan kelompok masyarakat dengan pendekatan pemberdayaan masyarakat.

Prioritas Desa

Agenda mewujudkan masyarakat desa sebagaimana dalam visi misi kepala desa maka dibuatlah program-program desa yaitu :

1. Program pemberdayaan masyarakat untuk menjaga ketertiban dan keamanan; melalui kegiatan pembentukan satuan keamanan lingkungan.
2. Peningkatan peran serta kepemudaan; melalui kegiatan pembinaan pemuda melalui organisasi karang taruna.
3. Program peningkatan produksi pertanian/perkebunan; melalui kegiatan pengajuan permohonan bantuan bibit yang bermutu di dinas terkait, subsidi sarana produksi pertanian, pelatihan/peningkatan keterampilan petani, rehabilitasi jalan tani.
4. Program pembangunan jalan dan jembatan; melalui kegiatan peningkatan jalan dan rintisan jalan desa.
5. Program bidang pendidikan melalui kegiatan : pembangunan PAUD, rehabilitasi gedung sekolah dasar, bantuan beasiswa kepada anak-anak kurang mampu.
6. Program pelayanan prima kepada masyarakat oleh aparat desa pada jam kerja.
7. Peningkatan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat melalui upaya-upaya yang dapat menumbuhkembangkan tingkat

perekonomian masyarakat.

Berangkat dari visi-misi, sasaran, strategi dan arah kebijakan, maka oleh pemerintah desa dibuatlah rencana pembangunan jangka menengah yang menjadi panduan dalam Pelaksanaan Kegiatan Pembangunan yaitu RPJM Tahun 2015-Tahun 2019 yang ditetapkan dengan peraturan Desa Hulawa. Dan selanjutnya diselaraskan menjadi Penyelarasan RPJM Tahun 2015-2019.

Untuk rencana jangka menengah pendek biasanya disebut Rencana Kegiatan Pembangunan Desa (RKPDES) yang setiap tahunnya dibuat oleh pemerintah desa.

RKPDes adalah dokumen perencanaan tahunan yang menjabarkan pelaksanaan dari Dokumen RPJMDes, maka seluruh rencana program dan kegiatan pembangunan yang akan dilakukan oleh desa secara bertahap dan berkesinambungan harus dapat menghantarkan tercapainya Visi-Misi Desa.

RKPDesa adalah Rencana Kerja Pembangunan Desa yang dibuat untuk jangka waktu 1 (satu) tahun yang berdasarkan penjabaran dari RPJMDes, hasil evaluasi pelaksanaan pembangunan tahun sebelumnya, atau hal-hal prioritas kebijakan desa dan atau hal-hal yang karena keadaan darurat/bencana alam. Sebagai rencana strategis pembangunan tahunan desa, RKP Desa merupakan dokumen perencanaan pembangunan yang bersifat regular. Selain itu, merupakan satu-satunya pedoman atau acuan pelaksanaan pembangunan bagi pemerintah desa dalam jangka waktu satu tahun yang selanjutnya dimasukkan dalam APB Desa tahun anggaran bersangkutan, sehingga dokumen RKPDES ditetapkan dengan Peraturan Desa Hulawa.

E. Pelayanan Kepada Masyarakat Desa

Adapun pelayanan kepada masyarakat menjadi program utama pemerintah desa yang dalam hal ini di sesuaikan dengan mekanisme serta aturan yang ada. Pemerintah desa menerapkan pelayanan sekertariat desa yang di mulai pukul 08.00 WITA sampai pukul 16.00 WITA pada setiap hari kerja yaitu hari Senin sampai hari Jumat. Dengan demikian diharapkan semua kepentingan masyarakat dapat dilayani di kantor desa.

Selanjutnya, untuk pelayanan administrasi dan ketatausahaan desa dibuat peraturan desa sehingga tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan oleh kita semua, baik oleh masyarakat maupun oleh aparat desa selaku obyek pelaksana.

F. Kegiatan Dalam Rangka Penyelenggaraan Pembangunan

Sebagaimana amanat Undang–Undang No. 06 Tahun 2014 tentang Desa dimana desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dalam penyelenggaraan pemerintahan desa guna melaksanakan tugas pelayanan, pembangunan desa, serta pembinaan masyarakat maka desa memiliki sumber Pendapatan Asli Desa sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 43 Tahun 2014 Tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-undang Nomor 06 Tahun 2014 tentang Desa, selain dana yang bersumber dari Pemerintah Kabupaten, Provinsi maupun Pemerintah Pusat.

Program-program pembangunan desa dilaksanakan melalui

penggalan gagasan, usulan-usulan dari tingkat dusun. Kemudian usulan tersebut dibawa dalam Musrenbangdes, serta dijadikan sebagai dokumen perencanaan pembangunan. Semua program kegiatan pembangunan fisik untuk Desa Hulawa masih berkisar pada sarana dan prasarana yang mengacu pada Dokumen RPJMDES dan RKPDES.

Keberhasilan pembangunan desa tidak lepas dari peran serta masyarakat, namun jika hanya mengandalkan dukungan swadaya juga belum mampu atau belum bisa diukur berhasil apabila pelaksanaan pembangunan tersebut hanya mengandalkan swadaya. Yang intinya harus ada kebersamaan, saling pengertian, saling percaya dan saling mempunyai dan rasa memiliki.

Di Desa Hulawa tahun ini tingkat pencapaian pembangunannya yang paling menonjol adalah pelaksanaan kegiatan Dana Desa dan Dana ADD. Namun penggunaan dana ini, pemerintah desa diwajibkan untuk menyesuaikan jenis kegiatan dengan peraturan yang ada sehingga tidak semua kebutuhan pembangunan dapat dilaksanakan yang dalam artian pemerintah desa dibatasi dengan hak kewenangan desa.

Permasalahan di tingkat desa pada hakekatnya, bukan semata-mata disebabkan oleh masalah di desa itu sendiri tetapi juga dipengaruhi oleh permasalahan yang bisa saja terjadi di tingkat kecamatan, kabupaten, provinsi maupun pemerintah pusat. Permasalahan yang terjadi akan semakin besar apabila kita tidak melakukan identifikasi permasalahan sesuai sumber penyebab masalah beserta tingkat signifikasinya secara partisipatif.

Ketidaksesuaian kita serta ketidaktanggapnya kita dalam

mengidentifikasi permasalahan sesuai suara masyarakat secara tidak langsung menghambat efektivitas dan efisiensi perencanaan program pembangunan yang pada akhirnya akan menghambat pembangunan maupun inefisiensi anggaran.

Bedasarkan pola pikir tersebut, Pemerintah Desa Hulawa menyelenggarakan pembangunan desa berdasarkan 4 aspek :

1. Pembangunan didasarkan pada hasil evaluasi tahun sebelumnya
2. Pembangunan berdasarkan RPJMDES
3. Pembangunan berdasarkan Prioritas Kebijakan Pemerintah Daerah
4. Pembangunan berdasarkan analisa keadaan darurat

Pemerintah Desa Hulawa sebagai wakil pemerintah pusat dan pemerintah daerah di desa, maka sebagai dukungan terhadap kebijakan umum Pemerintah Daerah Kabupaten Gorontalo, pemerintah desa melaksanakan upaya-upaya seperti:

1. Mendukung Kabupaten Gorontalo yang sejahtera dan mandiri melalui perbaikan perekonomian rakyat dengan *prime mover* sektor pertanian. Perwujudan dilakukan melalui upaya perbaikan sarana pertanian berupa saluran air atau drainase serta pemeliharaan jalan-jalan desa yang menuju kantong-kantong produksi.
2. Mendukung wujudnya Kabupaten Gorontalo sehat yaitu dengan pembinaan dan penyuluhan kesehatan pada posyandu yang dilaksanakan rutin tiap bulan.
3. Mendukung wujudnya Kabupaten Gorontalo cerdas, yaitu dengan perwujudan peningkatan sumber daya manusia yang dimulai dari pendidikan usia dini dengan pembinaan kepada

sekolah-sekolah PAUD.

Ketahanan dan ketertiban masyarakat dapat dipelihara melalui upaya terpadu yang diselenggarakan dengan melibatkan seluruh potensi dan kekuatan rakyat dengan hadirnya 4 (empat) Kelompok Hansip yang di mana di masing-masing dusun sejumlah 5 (lima) orang dan di bawah koordinasi 2 (dua) orang satgas desa untuk mewujudkan stabilnya keamanan di Desa Hulawa.

Selain itu kehadiran dari Petugas Babinkantibmas dari Kepolisian maupun Babinsa dari TNI merupakan faktor utama penunjang stabilnya keamanan dan ketertiban masyarakat.



BAB XIII

HELUMA MEMBANGUN DESA

(Herlina Lihawa Untuk Masyarakat)

A. Peta Masalah

Kebijakan peningkatan kapasitas sumber daya aparat pemerintah desa senantiasa diupayakan sejalan dengan dinamika tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Kondisi sosiologi, budaya dan ekonomi menjadi acuan utama dalam merumuskan kebijakan baru atau mengembangkan kebijakan yang telah ada sebelumnya. Program peningkatan kapasitas sumber daya aparat pemerintah desa senantiasa diupayakan sejalan dengan tuntutan dan kebutuhan kemasyarakatan yang berkembang demikian dinamis. Inovasi kebijakan, program dan kegiatan perlu dilakukan untuk memperbaiki kelemahan dan kekurangan serta mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas hasil yang

tercapai pada masa-masa sebelumnya.

Adapun dalam pelaksanaan program kegiatan yang didanai oleh dana APBD Desa pada umumnya tidak mengalami permasalahan yang berarti dan hal ini didukung oleh adanya tingkat partisipasi masyarakat khususnya dalam pelaksanaan program pembangunan fisik.

Adapun dalam pelaksanaan program kegiatan yang didanai oleh dana APBD Kabupaten yang dilaksanakan oleh pihak ketiga pada umumnya sering bermasalah dengan masyarakat pengguna dalam hal kualitas kerja dari program itu sendiri sehingga di sini dituntut peran pemerintah desa untuk mengupayakan solusi terbaik yang tidak akan merugikan kedua belah pihak baik pelaksana /pihak ketiga maupun masyarakat selaku pengguna program.

Adapun dalam pelaksanaan program kegiatan yang didanai oleh dana APBD Provinsi yang dilaksanakan oleh pihak ketiga pada umumnya sering bermasalah dengan masyarakat pengguna dalam hal kualitas kerja dari program itu sendiri sehingga di sini dituntut peran pemerintah desa untuk mengupayakan solusi terbaik yang tidak akan merugikan kedua belah pihak baik pelaksana/pihak ketiga maupun masyarakat selaku pengguna program.

Adapun dalam pelaksanaan program kegiatan yang didanai oleh dana APBN pada umumnya tidak mengalami permasalahan yang berarti dan hal ini didukung oleh adanya pelaksana program adalah masyarakat sendiri yang dipilih berdasarkan musyawarah bersama.

B. Manajemen Heluma

Secara alamiah, organisasi diadakan untuk memenuhi kebutuhan manusia. Sementara dalam melakukan utilisasi SDM, organisasi secara eksplisit menunjukkan adanya pemosisian manusia sebagai unsur utama di dalamnya. Dengan demikian unsur manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar bersifat pasif, namun lebih bersifat aktif untuk menghadapi sejumlah tantangan dan siap mengembangkan diri demi kelangsungan organisasi itu sendiri. Sebagaimana telah diidentifikasi oleh Jacob & Washington (2003) bahwa pengembangan kualitas SDM berdasarkan hasil sejumlah riset yang diyakini dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Sehubungan dengan kegiatan pengembangan Sumber Daya Manusiakhususnya aparatur desa, maka ada beberapa cara yang bisa dilakukan agar hal tersebut bisa tercapai. Beberapa faktor, seperti pendidikan dan pelatihan, perencanaan dan manajemen karir, peningkatan kualitas dan produktivitas kerja, serta peningkatan kesehatan dan keselamatan kerja merupakan alternatif pilihan yang bisa dilakukan (Schuler & Youngblood 1986 dalam Said, 2012:148).

Selanjutnya pendapat yang lebih rinci mengenai dimensi penguatan kapasitas individu, yaitu yang dikemukakan oleh Grindle (1997) dalam Said (2012:148) bahwa dalam penguatan sumber daya manusia meliputi: keahlian dan kualifikasi, pengetahuan, sikap, etika kerja, dan motivasi. Schumpeter (1939) dalam Said (2012:150) menambahkan bahwa dalam mewujudkan terciptanya manusia yang berkualitas, diperlukan inovasi sebagai motor penggerak produktivitas. Inovasi adalah daya pikir dengan kreatiitas yang tinggi untuk menciptakan

sesuatu hal yang baru yang memiliki kegunaan maksimal dalam menunjang keberlangsungan kehidupan. Kemudian Stiglitz (1999) menambahkan pula bahwa tidak hanya sebatas kreatif dan berkemanfaatan tinggi, tetapi inovasi juga harus berorientasi pada kondisi global.

Berdasarkan pendapat beberapa pakar di atas, maka terlihat jelas bahwa sumber daya manusia khususnya aparatur desa merupakan modal insani yang memerlukan penanganan yang serius untuk mengembangkannya menjadi individu yang unggul, berkualitas dan profesional. Mencermati pola yang dilakukan selama ini oleh pemerintah daerah Kabupaten Boalemo, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya aparatur desa belum terlaksana sebagaimana mestinya. Olehnya itu pemerintah daerah perlu melakukan terobosan dan inovasi untuk membekali aparatur desa menjadi individu yang professional dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan sebagaimana amanah undang-undang.

Guna meningkatkan kualitas dan daya saing aparatur desa, maka diperlukan upaya dan strategi pengembangannya yang tepat, efektif, dan efisien serta *applicable*. Menurut peneliti bahwa strategi yang bisa dilakukan oleh pemerintah daerah Kabupaten Boalemo dalam mengembangkan aparatur desa yakni:

1. Melakukan analisis kebutuhan pengembangan.

Analisis ini lebih fokus pada tiga hal yakni: *organizational analysis, job or task analysis and person analysis*. Hal ini perlu untuk mendapatkan data materi pekerjaan beserta pendukungnya yang diperlukan sebagai dasar dalam penyusunan program pendidikan dan perangkatnya agar

pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan benar-benar memenuhi kebutuhan pelaksanaan tugas. Atau dengan kata lain bahwa analisis ini diperlukan untuk menemukan kebutuhan pendidikan yang sesuai dengan tuntutan tugas di lingkungan pekerjaan.

2. Menyusun perencanaan partisipatif dalam rangka pelatihan dan pengembangan.

Setelah melakukan analisis terhadap kebutuhan pelatihan dan pengembangan, maka langkah selanjutnya yang perlu dibuat oleh pemerintah daerah adalah menyusun perencanaan kegiatan yang melibatkan *stakeholder* seperti instansi terkait, perguruan tinggi, termasuk aparatur desa itu sendiri.

3. Menata kembali sistem penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan penataan.

Bisa diyakini bahwa aparatur desa yang berpendidikan memiliki kecenderungan untuk lebih mudah melakukan inovasi dan memanfaatkan teknologi. Hal ini didukung pula oleh Nelson dan Phelps (1966) dalam Said (2012:156) yang menyatakan bahwa faktor pendidikan menentukan kemampuan tenaga kerja untuk memanfaatkan teknologi baru. Akumulasi modal manusia dimulai dari pendidikan, pelatihan, adaptasi dan inovasi teknologi, dan pengaturan pertumbuhan penduduk.

Pendidikan dan pelatihan dapat diklasifikasi menjadi dua jenis, yakni pendidikan formal yang dilakukan dari jenjang terendah (SD) sampai perguruan tinggi. Di samping pendidikan formal, jenis lainnya yang perlu diperhatikan

adalah pendidikan non formal mengingat sifatnya yang lebih mudah disesuaikan dengan perkembangan yang aktual serta fleksibilitasnya yang tinggi dalam mengembangkan kemampuan sumber daya manusia. Pendidikan non formal mempunyai pengaruh yang cukup besar dalam mengkonstruksi kemampuan kerja. Kegiatan seperti seminar, *workshop*, *shortcourse*, dan *on the job training* mempunyai kontribusi besar dalam memperluas wawasan seseorang.

Khusus untuk diklat (*on the job training*) perlu dilakukan evaluasi terhadap materi diklat, metode kediklatan, instruksinya serta fasilitas penunjang. Keempat hal ini merupakan faktor yang menentukan berhasil tidaknya kegiatan diklat.

4. Membuka ruang partisipasi publik dalam penyelenggaraan program penguatan kapasitas.
Partisipasi masyarakat bisa dipahami sebagai keterlibatan langsung dalam perumusan kebijakan sampai pelaksanaannya atau hanya terlibat dalam proses pengawasan dan evaluasi hasil. Terbukanya ruang partisipasi ini akan mendorong terjadinya proses pemberdayaan masyarakat, sehingga bisa mandiri dalam berproses membangun kapasitas yang handal. Misalnya dalam penyelenggaraan pendidikan, baik formal maupun non formal, tidak hanya dilakukan oleh pemerintah tetapi diberikan kesempatan kepada perguruan tinggi maupun swasta untuk berperan aktif atau bermitra diantara keduanya.

5. Melakukan reorientasi penghargaan pada prestasi.
Sudah saatnya pemerintah daerah memberikan penghargaan atas prestasi yang ditunjukkan oleh aparatur desa. Apalagi beban tugas yang dipikul berat dan bahkan jam kerjanya melebihi jam kerja normal. Mantan Presiden RI Soekarno telah mengingatkan kita dalam sebuah ungkapannya bahwa bangsa yang besar adalah bangsa yang menghargai jasa pahlawannya. Nilai yang bisa dipetik dari ungkapan tersebut adalah kita harus menjadi bangsa yang berjiwa besar yang tidak berkeberatan untuk memberikan penghargaan tertinggi terhadap prestasi yang dicapai oleh setiap anak bangsa. Demikian pula terhadap para aparatur yang memberikan pelayanan kepada masyarakat.
6. Melakukan evaluasi.
Dalam mewujudkan efektivitas dan keberhasilan kegiatan pengembangan diperlukan evaluasi terhadap seluruh rangkaian kegiatan pengembangan.

Keenam strategi pengembangan sumber daya aparatur desa yang telah disebutkan tidaklah bersifat alternatif, akan tetapi bersifat kumulatif dan saling melengkapi satu dengan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Baron, Angela dan Michael Armstrong.2013. *Human Capital Management* terjemahan Lilian Juwono, Jakarta: PPM.
- Bratakusumah, SD. (2003). *Perencanaan Pembangunan Daerah*. Jakarta: Gramedia
- Cartwright, Jeff, *Cultural Transformation*, (London: Pearson Education Limited, 1999
- Chung, K.H. & Megginson, L.C. 1981.*Organizational Behavior Developing Managerial Skills*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Deal, T.E. & A.A. Kennedy. 1983. *Culture: A New Look Through Old Lenses*, Journal of Applied Behavioral Science.
- Dessler Gary. 2003. *Human Resources Management – Tenth Edition*.Prentic Hall : New Jersey. dialihbahasakan oleh Paramita Rahayu 2010.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., & Konopaske, R. 2003. *Organizational Behavior Developing* New York: Harper & Row, Publishers.
- Grey Fox Associates inc. 2013.*Work Culture: Organization Performance And Business Process*. <http://www.citehr.com/23671-work-culture-removing-stress.html#ixzz.2ceSKjCPz>.2013
- Hadari Nawawi, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- [http: agunkzz-thea.blogspot.com/.../pengertian-pemerintahan-desa.html](http://agunkzz-thea.blogspot.com/.../pengertian-pemerintahan-desa.html). diakses 20 Juni 2011.
- Jacobs, Ronald L., & Washington, Christopher., 2003. Employee Development and Organizational Performance : A Review of literature and directions for future research. *Human Resources Development International*. 6 (3) : 343 -354
- Kartohadikusumo (2008). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik*, Konsep, Teori dan Isu. Yogyakarta: Penerbit Gaya Media.
- Kaswan. 2012. *Coaching dan Mentoring*. Bandung: Alfabeta.
- Kuczmarski, Susan Smith & Thomas D. Kuczmarski. 1995. *Value Bound Leadership: Rebuilding Employee Commitment Performance & Producting*. New Jersey: Prentic Hall,
- Lembaga Administrasi Negara RI. 2004. *Budaya Kerja Aparatur Pemerintah*, Jakarta: LAN
- Mangkunegara, Prabu Anwar AA. 2011. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mathis, L. Robert dan Jackson H. John. 2006. *Human Resources Management 10th ed.*. Singapore : Cengage Learning. Dialihbahasakan oleh Diana Angelica 2006
- Moleong, Lexy. J. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Kerta Karya.
- Organizations: *Behavior, Structure, Processes*. 11th Edition. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Parianto, Herwan. 2010. *Budaya dan Etos Kerja*. <http://herwanparwiyanto.staff.ac.id>.

- Paul, Harris. 2003. *Simulation: The Game is On, Training and Development*
- Pedoman Karya Ilmiah. Universitas Negeri Gorontalo. 2010
- Rahmayanti, Nina. (2010). *Manajemen Pelayanan Prima*. Bandung: Graha Ilmu
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Dedi. 2009. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Edisi Ketiga. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*, Edisi kedua, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veitzal H. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks, 2006.
- Said, Mohamad. 2012. *Pengembangan Human Capital- Strategi Penguatan Sumberdaya Manusia Dalam Penguatan Bangsa*. Jakarta : Graha Ilmu
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sopiah, 2008. *Prilaku Organisasional*, Yogyakarta: Andi.
- Sudarmanto (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiyono. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyanto, Bambang. 2011. *Komitmen Organisasi (Studi Kausalitas Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi PNS Dinas Diknas*

- Pemda Se Provinsi Gorontalo*. Jakarta: Program Pascasarjana UNJ.
- Suyadi Prawirosentono. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFEE.
- SyafiI, Inu Kencana (1999)., Djamaludin Tandjung, Suparman Modeong. *Ilmu Administrasi Publik*, Jakarta: Rineka Cipta.
- SyafiI, Inu Kencana (2003). *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*. Bandung: Refika Aditama
- Tjokroamidjojo, Bintoro. 1995. *Pengantar Administrasi Pembangunan*, Jakarta: LP3ES.
- Umam, Khaerul. 2012. *Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Walidun, Husain. (2011). *Partisipatif Leadirship*. Bandung: MQS Publishing
- Wasingtiono (2009). *Organisasi Kecamatan*. Bandung: Fokus Media
- Welch,Jack. 1989. *Soft Value for Hard Decade*. GE Company.
- Wibowo. 2012. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yamin, Martinis (2010). *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Gaung Persada
- Yikuwa, Ariben. 2015. *Peningkatan Kualitas Aparat Pemerintah Desa dalam Pembangunan di Distrik Dimba Kab. Lanay Jaya*.
- Zainal, Rivai Veitzal, Salim Basalama, dan Natsir Muhamad. 2014. *Islamic Human Capital Management*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.